

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

DEBORA CARDOZO OBRER

**PROJETO DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL PARA AS EQUIPES DE TRABALHO
NAS OBRAS DE MONTAGEM DE TUBULAÇÕES DA EMPRESA BUTTING
ANLAGENBAU GmbH & Co. KG**

FLORIANÓPOLIS

2008

DEBORA CARDOZO OBRER

**PROJETO DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL PARA AS EQUIPES DE TRABALHO
NAS OBRAS DE MONTAGEM DE TUBULAÇÕES DA EMPRESA BUTTING
ANLAGENBAU GmbH & Co. KG**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentada à disciplina Estágio Supervisionado-CAD5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração, da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Recursos Humanos.

Professora Orientadora: Eloise Helena Livramento Dellagnelo.

FLORIANÓPOLIS

2008

DEBORA CARDOZO OBRER

**PROJETO DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL PARA AS EQUIPES DE TRABALHO
NAS OBRAS DE MONTAGEM DE TUBULAÇÕES DA EMPRESA BUTTING
ANLAGENBAU GmbH & Co. KG**

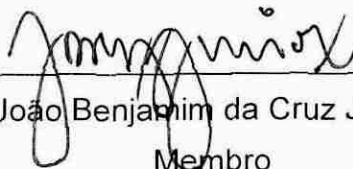
Este trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 02/12/2008.



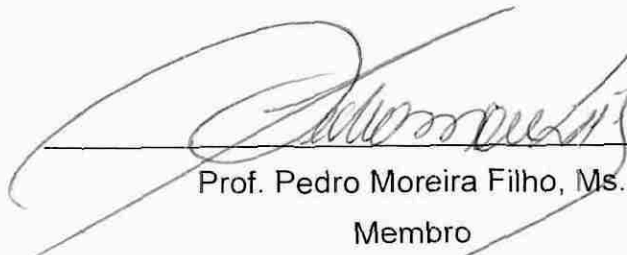
Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.
Coordenador de Estágios

Apresenta à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Profª. Eloise Helena Livramento Dellagnelo. Drª.
Orientadora



Prof. João Benjamim da Cruz Jr. Dr., Phd
Membro



Prof. Pedro Moreira Filho, Ms.
Membro

Dedico este trabalho a Doris Obrer, minha mãe, por ser um exemplo de garra, força e determinação. E por me ter dado as ferramentas para chegar até aqui.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me ter guiado e acompanhado em meu caminho e amparado na dificuldade. Agradeço por haver colocado em minha vida pessoas maravilhosas e determinantes para a construção de minha história e para que eu chegasse até aqui.

Aos meus pais, pois cada um, à sua maneira, me apoiou nesta caminhada; mais importante ainda, ambos construíram meu referencial de valores.

Aos meus grupos, Jepa e Munil, que fizeram parte integral de minha vida e determinaram a formação dos meus valores e crenças, contribuindo para que eu acreditasse que o amor ao próximo é verdade e não uma utopia.

A todos os meus amigos, em especial à Roberta, minha amiga amada, que sempre me incentivou e inspirou a "pegar o bonde" e não deixar as oportunidades passarem, fazendo-me ver minhas capacidades. Com seu carinho e amizade sem igual, foi fundamental em mais esta etapa da minha vida.

Aos meus avós e irmãos que, mesmo a distância, sempre estiveram presentes, dando-me força e coragem, fazendo-me acreditar na minha capacidade de concretizar meus projetos.

Dedico um agradecimento especial ao Christian Stimpel, colega, amigo e companheiro indescritível, que muito contribuiu neste processo com seu apoio e auxílio para a construção deste trabalho, que sem ele teria sido impossível.

À empresa Butting, por ter permitido a elaboração deste projeto, aos meus colegas de obras que estiveram sempre abertos às entrevistas e à direção da empresa que me concedeu espaço e tempo para a coleta de dados.

Por fim, a todos os professores que fizeram parte da minha formação, acadêmica e pessoal; que me despertaram o interesse pelo desconhecido e me motivaram a superar os desafios e a aproveitar as oportunidades.

Para cada esforço disciplinado há uma retribuição múltipla.

Jim Rohn

RESUMO

CARDOZO OBRER, Débora. **Projeto de remuneração variável para as equipes de trabalho nas obras de montagem de tubulações da empresa Butting Anlagenbau GmbH & Co. KG.** 2008. 88f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

No presente trabalho, apresenta-se o resultado de um estudo de caso que objetiva a elaboração de um projeto-piloto de remuneração variável para as equipes de trabalho nas obras de montagem de tubulações da empresa Butting Anlagenbau. O método adotado caracteriza-se como estudo de caso, de abordagem qualitativa. As fontes utilizadas foram pesquisa bibliográfica, análise documental, observação participante e entrevistas semi-estruturadas, efetuadas com a diretoria da empresa, com o departamento de recursos humanos e com os trabalhadores da empresa nas obras de montagem. A análise dos dados desenvolveu-se a partir da coleta de dados selecionados, de acordo com sua relevância. O estudo mostra, em termos gerais, a importância da utilização de sistemas de remuneração mais alinhados com as novas demandas do contexto atual, particularmente de flexibilidade e adaptabilidade. Dentro dessa nova perspectiva, a remuneração variável surge como uma alternativa passível de vinculação da remuneração dos colaboradores aos resultados da empresa, pois permite aos trabalhadores compartilhar dos resultados que eles ajudaram a construir. Por força desse novo contexto e da perspectiva, senão única, aparentemente mais lógica, fica evidente a necessidade de optar pelas formas mais apropriadas às necessidades da organização. No presente estudo, a remuneração variável foi aplicada às equipes de trabalho que operam nas obras de montagem, uma vez que o trabalho e a cooperação dos trabalhadores são determinantes para atingir as metas traçadas. No caso, também, as metas foram traçadas a partir dos indicadores levantados, por sua vez traduzidos em objetivos. A avaliação, na lógica do processo, é feita comparando-se o objetivo traçado com o que foi efetivamente realizado, traduzido em percentuais. Feito isto, o salário do colaborador é calculado em função dos resultados obtidos pela equipe. A gestão do projeto fica sob a responsabilidade do *site coordinator*. A remuneração variável é distribuída semestralmente às equipes de trabalho nas obras de montagem, de acordo com a análise feita pelo comitê. Cabe ressaltar que o projeto-piloto é apenas uma versão preliminar, pois, como observado teoricamente, um plano de remuneração variável deve, ser elaborado em conjunto – empresa e trabalhadores - e deve ser negociado entre as partes. O presente projeto não decorreu de negociações entre funcionários e empresa, mas de um estudo teórico-empírico e foi desenvolvido por uma funcionária como estudo de caso. Deve, portanto, para ser legitimado, passar por discussão e negociação entre trabalhadores e empresa. Sem tal entendimento entre as partes, não é possível estabelecer uma forma de recompensa que alinhe objetivos organizacionais com expectativas pessoais.

Palavras-chave: remuneração variável, equipes de trabalho, metas e objetivos organizacionais.

ABSTRACT

CARDOZO OBRER, Débora. **Variable remuneration project for work crews at pipe mounting sites of the company Butting Anlagenbau GmbH & Co. KG.** 2008. 88f. Apprenticeship Final Paper (Undergraduate Program of Business Administration). Business Administration Course, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

This paper presents a case study, whose objective was to elaborate a variable remuneration pilot project for work crews at pipe mounting sites of the company Butting Anlagenbau. The adopted method was case study with a qualitative approach. The sources used were literature review, document analysis, personal observation, and semi-structured interviews conducted with the company's governing board, HR department, and workers at mounting sites. Collected data were submitted to statistical analyses to verify their significance. In general terms, the study shows the importance of using remuneration systems aligned with new demands of today's context, especially to flexibility and adaptability. Within this new perspective, a system of variable remuneration is identified as an alternative that can link workers' remuneration to the company's results, as it allows workers to share the results they have helped to achieve. Under this new context and perspective, although not unique, but apparently more rational, it becomes obvious that there is a need to choose options that are more appropriate for the company's needs. In this paper, a system of variable remuneration was implemented for the work crews at mounting sites, considering that labor and cooperation among workers are vital to achieve the goals that have been set. In this case, the set targets included indicators that were translated into objectives. The assessment, within the logic of the process, uses percentages to compare the set objectives with those achieved. The workers' wages are then calculated in relation to the results obtained by the team. The project management is under the site coordinator's responsibility. The variable remuneration is shared every six months with the working crews at the pipe mounting sites, according to the analysis conducted by the commission. It must be pointed out that this pilot project is only a preliminary outline, since it has only been analyzed in theory, and a variable remuneration plan should be outlined by company and workers together and negotiated between the parties. This project is not the result of negotiations between workers and the company, but a theoretical and empirical study, developed by a company's employee as a case study. Therefore, in order to be validated, it must be discussed between workers and the company. Without such an understanding between the parties, it is not possible to determine a reward that aligns organizational objectives with individual expectations.

Key-words: variable remuneration, work crews, organizational targets and objectives.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Butting em Crossen.....	49
Figura 2: Butting Knesebeck, 2006.....	50
Figura 3: Butting no Uruguai, Canadá e China.....	50

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Vantagens e fatores condicionantes da remuneração variável.....34

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Estatísticas Anuais: Produção Mundial (ton. X 1.000).....	58
Tabela 2: Grupos de fatores de mensuração	70
Tabela 3: Peso (%) dos indicadores no total das metas.....	71
Tabela 4: Metas/indicadores X % atingida pela equipe.....	73
Tabela 5: Avaliação da equipe.....	75

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribuição dos negócios pelo mundo.....	51
Gráfico 2: Mercados em que a empresa atua.....	53
Gráfico 3: Estatísticas Anuais - Consumo per capita.....	56
Gráfico 4: Índice de demanda global por aço inoxidável em todos os produtos.....	57

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Tema e problema de pesquisa	16
1.2 Objetivos do estudo	17
1.2.1 Objetivo geral	17
1.2.2 Objetivos específicos	17
1.3 Justificativa teórico-prática	18
1.4 Estrutura do trabalho	20
 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	 21
2.1 Evolução das praticas de recompensa	21
2.2 Limitações dos sistemas tradicionais de remuneração	25
2.3 Formas remuneração variável	27
2.4 Remuneração variável: uma alternativa consoante com o novo contexto	32
2.5 Renuneração variável para as equipes de trabalho	38
 3 METODOLOGIA DA PESQUISA	 43
3.1 Caracterização da pesquisa	44
3.2 Coleta e análise de dados	45
3.3 Limitações da pesquisa	47
 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	 49
4.1 Caracterização e histórico da empresa	49
4.2 Caracterização do setor	55
4.3 Processo de construção do projeto-piloto	60
4.3.1 Práticas de remuneração da empresa	60
4.3.2 Objetivos da empresa em implantar um plano de remuneração variável	62
4.3.3 Indicadores do plano	63
4.4 Apresentação do projeto-piloto	69
4.4.1 Sistemática de avaliação dos resultados	70
4.4.2 Forma de distribuição	73
4.4.3 Frequência do pagamento	76
4.4.4 Abrangência	77
4.4.5 Formas de comunicação	77
4.4.6 Gestão do projeto	77
4.4.7 Prazo de validade e revisões	78
4.5 Limitações do projeto proposto	78
 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	 80
 REFÊRENCIAS	 84
 APÊNDICES	 88

1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais as organizações percebem a importância de fazer uso de sistemas de remuneração como catalisadores dos esforços -dos trabalhadores e da organização- para atingir metas e objetivos organizacionais. A base para tal percepção é uma nova visão, que talvez possa ser sintetizada na palavra "contribuição", e cujo segredo está em criar uma linguagem comum entre empresa e trabalhadores.

A competitividade obriga as organizações a melhorarem o desempenho, enfrentando os desafios juntamente com seus colaboradores. Entretanto, o estímulo para que os funcionários possam se desenvolver em sua plenitude deve ser o reconhecimento do próprio desempenho.

A prática da remuneração variável apresenta-se como uma alternativa aplicável ao contexto de mudança vivido pelas empresas. Para uma melhor compreensão do tema e da organização, elaborou-se um estudo teórico-prático na Butting.

A Butting é uma empresa alemã existente há 231 anos. As atividades que realiza são voltadas ao processamento de aço inoxidável para produção de, predominantemente, tubulações, acessórios e tanques. Originalmente de base familiar, em decorrência do crescimento experimentado nos últimos anos passou a ser a *holding* BUTTING Gruppe GmbH & Co.KG, com razão social limitada, da qual Hermann Butting é proprietário e presidente. O crescimento da empresa é visível pelo número de funcionários, que em 2007 já chegava a 1.322.

Este trabalho foi desenvolvido, especificamente, na sucursal de Schwedt, que atende pelo nome social de Butting Anlagenbau GmbH & Co. KG. Suas atividades são voltadas à produção de tubulações e acessórios, assim como à gestão de projetos internacionais que envolvem montagem de tubulações.

Os recursos humanos desempenham na empresa um papel preponderante. Isto já é um fato. Recompensar este desempenho passou a

ser, cada vez mais freqüentemente, objeto de discussão. E o é pela razão de que os sistemas tradicionais de recompensa são incapazes de se adaptar ao novo contexto, em que é necessário recompensar os esforços dos trabalhadores.

A remuneração variável, de acordo com Wood e Picarelli (2004, p. 110), "é a modalidade mais consistente com os processos de transformação pelos quais as organizações estão passando, [...] componente obrigatório para as empresas que estão transformando a si próprias e adaptando-se às novas condições ambientais".

Milkovich e Boudreau (2000) defendem a idéia de que a filosofia da remuneração variável é aproximar os trabalhadores da organização, fazendo com que eles se identifiquem com os objetivos mais amplos e trabalhem em conjunto para a consecução deles.

Afinal, um dos recursos mais importantes para as empresas são as pessoas que nela trabalham. O planejamento dos sistemas de remuneração, de acordo com Carvalho e Nascimento (1997), deve seguir o compasso dos novos tempos, adequando os sistemas utilizados às metas, objetivos e políticas gerais da organização.

A multiplicidade de formas de remuneração está crescendo pela necessidade de encontrar outras maneiras de vincular os trabalhadores à empresa, como conjugar flexibilidade às mudanças ambientais e repasse aos trabalhadores do que deles se espera (WOOD e PICARELLI, 2004).

Dessa forma, eles perceberão que recebem recompensas de acordo com sua performance ou seu desempenho; perceberão, igualmente, que a organização poderá obter melhores resultados.

Fleury *et al.* (2002) ressaltam a tendência atual da utilização de planos de remuneração variável voltados às equipes de trabalho, já que os resultados individuais muitas vezes não são o melhor para a equipe e para a organização. Em contrapartida, quando os planos são feitos para as equipes de trabalho, estimulam-se a cooperação e o trabalho em equipe, de tal maneira que as ações individuais concorram em favor dos objetivos da empresa.

Muitos são os fatores e aspectos a serem considerados no momento de escolher um sistema de remuneração. Cabe à organização, porém, escolher a alternativa mais adequada às suas estratégias, aos objetivos e às metas organizacionais. Enfim, a empresa deve prever suas próprias necessidades e as expectativas dos trabalhadores.

Neste contexto -busca por sistemas que se ajustem aos novos desafios das organizações- é que se insere o presente estudo. Coloca o foco diretamente sobre a Butting Anlagenbau, procurando adaptar o sistema de remuneração às necessidades dos novos mercados a que se destinam seus produtos e ao contexto no qual a empresa está inserida.

1.1 Tema e problema de pesquisa

Das organizações, atualmente inseridas num contexto de mudanças rápidas, e em ambientes competitivos, requer-se agilidade e flexibilidade. Para sobreviver neste ambiente instável, elas têm buscado adaptar seus sistemas. Tais mudanças têm tido reflexo também no sistema de remuneração.

As formas tradicionais de remuneração já não atendem às necessidades contemporâneas. Frente a este cenário, as formas de remuneração variável se apresentam como alternativa que alinha os objetivos organizacionais aos dos trabalhadores, vinculando a remuneração aos resultados por eles alcançados.

Pelo acima exposto, conclui-se ser possível atender ao problema da pesquisa, fundamentalmente por responder à questão básica:

Como se deve caracterizar um programa de remuneração variável para os empregados das obras de montagem de tubulações da empresa Butting Anlagenbau?

1.2 Objetivos do estudo

Os objetivos do estudo permitem concentrar o estudo de forma clara e concreta.

1.2.1 Objetivo geral

Elaborar um projeto-piloto de remuneração variável para as equipes de trabalho nas obras de montagem de tubulações da empresa Butting Anlagenbau.

1.2.2 Objetivos específicos

São os que permitem alcançar o objetivo geral, que é o de se traçar um caminho para atingir a meta final. São eles:

- a) descrever as práticas de remuneração existentes na empresa para os empregados nas obras de montagem;
- b) apresentar os objetivos do projeto, a serem elaborados na perspectiva da empresa;
- c) identificar os indicadores nos quais o projeto-piloto de remuneração variável pode basear-se;
- d) avaliar os indicadores, considerando a disponibilidade de informação na empresa no passado, no presente e no futuro;
- e) avaliar os indicadores, considerando a perspectiva dos empregados nas obras de montagem;

- f) definir os indicadores mais adequados ao projeto-piloto;
- g) apresentar o projeto-piloto de remuneração variável, considerando seus objetivos, estratégias de divulgação, características de funcionamento, participantes, responsáveis por sua gestão, e possibilidade de reformulação;
- h) avaliar as limitações do projeto proposto.

1.3 Justificativa teórico-prática

Após a etapa de definição dos objetivos gerais e específicos deste estudo torna-se necessário, segundo Castro (1978), atender a alguns critérios na escolha para que a pesquisa se justifique. Dentre eles importância, originalidade e viabilidade do tópico escolhido.

Na Butting, empresa objeto de estudo, torna-se imprescindível adotar um sistema de remuneração mais consoante com a necessidade de agilidade e flexibilidade exigidas pelo cliente, visto que o resultado final depende do trabalho de toda a equipe.

“Em toda instituição, a tarefa deste grupo é a mesma: fazer com que ela funcione bem. Em todas isso requer trabalho específico: fixar objetivos, metas e prioridades; organizar, selecionar e colocar pessoal; medir resultados; comunicar e tomar decisões; e assim por diante. Todas essas instituições necessitam de uma administração. E em todas elas é a administração o órgão eficaz e ativo que faz com que haja desempenho” (DRUKER, 2002, p. 13)

Com a implementação da remuneração variável em projetos, é possível reconhecer o desempenho das equipes que desenvolvem o trabalho. Assim sendo, o estudo deverá gerar subsídios para propor um “Plano de Remuneração Variável” para as obras de montagem de tubulações nas quais a Butting está presente.

De acordo com Castro (1978), uma pesquisa se torna importante a partir do momento em que afeta um segmento da sociedade. A empresa em questão, Butting, será a maior beneficiária dos resultados do estudo, uma vez que poderá usufruí-los para traçar metas e implementar melhorias nas obras de montagem, bem como reconhecer a colaboração dos trabalhadores no resultado final. Com isso, poderá fazer convergir os esforços e melhorar a produção e atender melhor à demanda do cliente/mercado.

O estudo tem originalidade, segundo Castro (1987), quando apresenta a capacidade de surpreender o leitor. Assim, o presente estudo é original, pois trata de um trabalho que nunca teve desenvolvimento análogo na Butting Anlagenbau.

O conceito de viabilidade é seguramente o mais tangível. Segundo Castro (1978), é formado por aspectos como prazos, recursos financeiros, disponibilidade de coleta de informações potenciais. Caso exista produção teórica a respeito do assunto tratado, deve ser analisada com cuidado antes do início do estudo.

Quanto ao prazo estipulado para a execução do trabalho, percebe-se que é suficiente. Sua conclusão será possível dentro da data estabelecida. A disponibilidade de informações também é suficiente. Tendo em vista que a executora do trabalho é colaboradora da empresa objeto de estudo, a coleta de dados e o acesso às informações necessárias será facilitado, apesar de ainda não ter acesso à Biblioteca Universitária. Por estar momentaneamente no exterior do Brasil, a coleta de material bibliográfico foi realizada previamente. Materiais adicionais poderão ser enviados durante o decorrer do processo, o que viabilizará a execução do projeto.

A análise dos recursos financeiros a serem utilizados no decorrer do processo é necessária para verificar se é possível ou não a realização do estudo. Os gastos e despesas que ocorrerão durante este período serão irrisórios. Este fato se deve à possibilidade que a autora tem de estar na organização com frequência e, em uma das obras, diuturnamente. Com isso, tem-se a confirmação sobre a viabilidade da pesquisa.

1.4 Estrutura do trabalho

Farão parte da estrutura deste trabalho a discussão teórica trazida pelos autores quanto aos sistemas de remuneração, às mudanças que impactaram e transformaram a forma tradicional de remuneração e como são vistas e sentidas as novas alternativas.

Em seguida, será apresentada a metodologia empregada na realização do presente estudo, acompanhada da caracterização, da coleta e análise de dados e das limitações da pesquisa. Pretende-se, com isto, *entender o alcance do estudo*.

Por fim, em seguida virão a análise e a discussão dos dados, com a caracterização da empresa e do negócio, a contextualização do setor no qual atua, a descrição das práticas de remuneração nas obras de montagem, os objetivos do projeto-piloto, bem como o processo de definição dos indicadores, para a apresentação do projeto-piloto e de suas limitações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta etapa será desenvolvida a fundamentação teórica, com o objetivo de apresentar o que a literatura especializada traz com relação a aspectos importantes do trabalho desenvolvido.

Entre eles se destacam a evolução das práticas de recompensa; limitações dos sistemas tradicionais de remuneração; formas existentes de remuneração variável: objetivos e metas; recomendações dos autores para a implantação do sistema; vantagens e dificuldades da adoção do sistema de remuneração variável; críticas dos autores à ênfase meramente em aspectos monetários como forma de modificar comportamentos e/ou gerar motivação; por último, os sistemas de incentivos voltados às equipes de trabalho.

A questão redistributiva aparece, dentro do domínio da administração, como uma preocupação que vem desde o pensamento clássico, com Henri Fayol, que, em seus princípios gerenciais, busca resumir as lições de sua própria experiência. Segundo Pugh e Hickson (2004), suas lições se tornaram parte do conhecimento gerencial; algumas delas, princípios fundamentais.

A remuneração esta presente entre os quatorze princípios gerenciais levantados por Fayol, ele afirma que essa deve ser suficiente, de modo a garantir a satisfação dos empregados e da própria organização. Porém, admite não existir um sistema perfeito (PUGH e HICKSON, 2004).

2.1 Evolução das praticas de recompensa

A remuneração variável vem auxiliar a prática administrativa pela possibilidade de adaptação do sistema adotado a um contexto novo, o de organizações cada vez mais flexíveis e dinâmicas para poderem acompanhar as mudanças que vêm sendo impostas pelo mercado. É de se frisar que o

sistema tradicional de remuneração já não consegue acompanhar os novos modelos organizacionais.

Faz-se necessário, portanto, entender o contexto de mudança ao qual as organizações vêm sendo submetidas. Daí a busca por novas formas de remuneração, que se adaptem e atendam às necessidades atuais das relações entre trabalhadores e empresa.

“Por todos os lados, vemos livros defendendo que, em função das transformações pelas quais o mundo passou, precisamos de alguma coisa nova, desde um novo sistema e controle de produção até uma nova panacéia administrativa” (WOOD e PICARELLI, 2004, p. 27).

Os autores ainda afirmam que a recorrência e a insistência desse tipo de mensagem podem acabar banalizando um fato inquestionável: o mundo realmente mudou. A mudança deu-se a tal ponto que grande parte das organizações está sendo levada a rever os preceitos construídos em um contexto anterior.

Neste sentido, Stoffel (1997) considera que em algum ponto da história empresarial houve um desvio de rumo, que passou despercebido para muitas organizações, as quais continuam tentando adaptar-se aos modelos que deram certo e fizeram as empresas crescer. Percebe-se, porém, que as organizações estão pouco a pouco abandonando um modelo de relação unilateral - o de poder versus submissão -, transformando-se em associações de interesses comuns. Desta forma, deixa de existir um modelo-padrão, fixo e único; conseqüentemente, as empresas estão em constante mudança.

Na tentativa de adaptar-se às mudanças, as organizações estão em uma busca continua de sistemas e ferramentas administrativos que possam auxiliar na adaptação ao novo contexto.

Para Wood e Picarelli (2004), a organização está evoluindo para um contexto no qual cada vez menos se fala em departamentos e funções, e mais em equipes multidisciplinares, em gestão de processos, em informação e conhecimento, entre outros. Inevitavelmente, o mundo passou a demandar flexibilidade e adaptabilidade.

Dentro dessa idéia, Dellagnelo e Dellagnelo (1996) constatam que o tema da mudança organizacional vem sendo discutido amplamente, ao passo que o ambiente está cada vez mais competitivo, o cliente mais exigente e a tecnologia, em acentuada evolução. Para fazer frente às novas demandas com agilidade, as organizações vêm buscando adotar modelos de estrutura mais flexíveis e adaptáveis.

Para Bohlander et al. (2003, p. 253), quando "as empresas fazem downsizing, reestruturação, terceirização ou reengenharia, pretendem tornar-se mais enxutas e horizontalizadas para ganhar flexibilidade e atender com mais rapidez às demandas do cliente em constante mudança."

Assim, as organizações estão sendo obrigadas a lidar com a mudança e a utilizar formas totalmente novas. Esta situação, em que, de acordo com Wood e Picarelli (2004), a palavra-chave é flexibilidade, está provocando a falência do conceito industrial de trabalho e remuneração. Já que o trabalho em si tem assumido novos conceitos, os modelos tradicionais da era industrial mostram-se incapazes dessa flexibilidade e de enfrentar o novo ambiente de negócios.

Os autores colocam, com propriedade, que parece impossível deixar de perceber que nos últimos anos nossas vidas estão sendo modificadas de forma cada vez mais rápida e intensa por fatos e situações que escapam ao nosso controle.

Evidencia-se este fenômeno na afirmação de Wood e Picarelli (2004, p. 29): "Há pouco mais de vinte anos, o mundo já gerou mais informação do que nos cinco mil anos anteriores [...] um cartão de Natal, que ao abrir toca *Jingle Bells*, tem mais poder de processar informação do que todos os computadores do mundo em 1950."

Estamos passando por transformações importantes que afetam não só nosso dia-dia, como a sociedade e, logicamente, as organizações. De acordo com Wood e Picarelli (2004), o que a maioria dos autores sugere é que as organizações precisam aprender a tornar-se flexíveis. Dizem, também, que as formas tradicionais de gestão só servem para contextos tradicionais de negócios, os quais estão praticamente em extinção.

No novo ambiente, complexo, mutável e turbulento, que exige da organização flexibilidade e agilidade de resposta, os sistemas de remuneração tradicional têm grande dificuldade para recompensar de forma alinhada com os objetivos e metas organizacionais, assim como em reforçar o comprometimento dos colaboradores para com a organização. Elementos que, de acordo com Hipólito (2006, p. 14), são “essenciais à sustentação dos movimentos de adaptação da organização”.

A teoria administrativa mostra que as empresas, à medida que as condições mudam, precisam também mudar as formas com as quais procuram justamente atrair, reter e desenvolver seu pessoal. O que ocorre, no entanto, uma vez que as mudanças no ambiente de negócios se tornaram tão radicais e ininterruptas, é que muitas organizações demoram em adaptar seus modelos administrativos às novas realidades (WOOD E PICARELLI, 2004).

Nessa mesma linha de pensamento, de acordo com Pontes (1995, apud CLASEN, 1997, p. 26), as “empresas estão sendo obrigadas a mudar tão rápida e radicalmente, quanto os desafios que lhes são impostos por elas próprias, nesse mundo empresarial competitivo em que estão inseridas.” As mudanças que vêm sendo impostas implicam mudanças nas relações de trabalho e na maneira como elas vêm sendo gerenciadas, ou seja, no que se espera dos colaboradores e no que eles esperam da empresa.

O que se considera um “bom funcionário”, consequentemente, segundo Wood e Picarelli (2004), é o que melhor se adapta a novos contextos e idéias, o que mais rapidamente aprende novas habilidades, e o que de forma mais efetiva colabora em equipes em prol do resultado comum. Afinal, as organizações só conseguem sobreviver por meio da ação e da cooperação das pessoas que empregam.

Na busca de alinhar seus sistemas às transformações necessárias para a continuidade do negocio, o sistema de remuneração tem assumido um papel preponderante, já que, inevitavelmente, um dos recursos mais importantes que a empresa tem são as pessoas que nela trabalham.

Para Carvalho e Nascimento (1997, p. 17), o planejamento da remuneração “precisa acompanhar o avanço tecnológico, as mudanças de mercado, a política econômica, [...] conhecer as metas e objetivos da empresa para melhor se adequar e se encaixar nas práticas políticas gerais da organização”.

É importante ressaltar a reflexão de Wood e Picarelli (2004), quando afirmam que a falta de mudança acarreta para a empresa tentar gerenciar situações novas e distintas com mecanismos burocráticos tradicionais. E, invariavelmente, isso parece não funcionar. Concomitantemente, não há como negar que, de um jeito ou de outro, as empresas têm evoluído para modelos mais eficazes de gestão com estruturas mais enxutas e flexíveis, nas quais os grupos e indivíduos têm crescente autonomia. O envolvimento e a motivação, nesses novos modelos, são fatores críticos de sucesso.

2.2 Limitações dos sistemas tradicionais de remuneração

Há uma máxima na literatura especializada que sinaliza que a maioria das empresas ainda aplica predominantemente sistemas tradicionais de remuneração. Algumas das limitações e problemas causados pelos sistemas tradicionais de remuneração, de acordo com Wood e Picarelli (2004), são: inflexibilidade, falsa objetividade, metodologia desatualizada, conservadorismo, anacronismo e divergência.

Os sistemas tradicionais de remuneração são inflexíveis, pois tendem a tratar coisas diferentes de forma homogênea. Por outro lado, a origem e os pressupostos básicos estão fundamentados em um modelo único de organização: a burocracia rígida. Assim sendo, a flexibilidade que a organização possa ter é limitada.

A falsa objetividade deriva da lógica que fundamenta os sistemas tradicionais de remuneração, ou seja, a que vê a organização retratada no organograma formal e em seus pressupostos fundamentais, que são: uma linha de autoridade claramente definida; atividades principais definidas por

normas e procedimentos escritos; responsabilidades e atribuições individuais conhecidas e invariadas ao longo do tempo.

O que acaba ocorrendo é que as transformações sofridas nas empresas as distanciam cada vez mais desses pressupostos. Afinal, a necessidade de flexibilidade e agilidade torna as antigas práticas indesejáveis; *continuar a usá-las significa ignorar a complexidade organizacional.*

A metodologia é desatualizada, acarretando problemas e manutenção trabalhosa. Em suma, pode-se dizer que os sistemas tradicionais são trabalhosos, inflexíveis e pouco ágeis. O conservadorismo é outra característica dos sistemas tradicionais, reforçando a estrutura burocrática e privilegiando relações hierárquicas em detrimento do foco nos processos críticos e no cliente.

O anacronismo se deve à falta de alinhamento dos sistemas tradicionais ao processo de mudança, o que constitui entraves para as tendências mais modernas. Entre elas podem-se destacar: a descentralização da tomada de decisão; a orientação para resultados; a autonomia crescente para as áreas operacionais, assim como o foco na agilidade e flexibilidade; por último, a implantação do trabalho em grupo.

Todavia, de acordo com Wood e Picarelli (2004), os sistemas tradicionais não levam em consideração a visão de futuro e a orientação estratégica da organização, dificultando a convergência de esforços para objetivos comuns. Pelo contrário, visam somente a proporcionar à organização um instrumento de administração de salários, sem interferir em outras esferas da vida organizacional. Portanto, o sistema tradicional de remuneração encontra-se dissociado da orientação estratégica da empresa.

Segundo Bohlander et al, (2003), o sistema de remuneração que ainda predomina é o que se baseia em cargos. Este sistema, geralmente, não reforça uma cultura organizacional que reconheça a participação do funcionário no desenvolvimento do trabalho e da produção geral.

Pode-se dizer, então, que o sistema de remuneração que constitui um dos principais sistemas de apoio parece não estar acompanhando o ritmo

das transformações. O maior problema em basear a remuneração exclusivamente em cargos e funções é que este modelo entrava as mudanças e opõe barreiras ao avanço e transformação da organização do trabalho.

Para o consultor e professor norte-americano Edward E. Lawler (1990, apud WOOD e PICARELLI, 2004), que estuda o assunto há mais de vinte anos, o problema central reside no fato de que os sistemas de remuneração em uso foram criados para um modelo de empresa atualmente em extinção. As organizações vêm sofrendo transformações profundas, que exigem novos sistemas de remuneração.

2.3 Formas remuneração variável

Para fazer frente às mudanças no novo contexto que se apresenta, as práticas de compensação desempenham, segundo Hipólito (2006, p. 34), "papel cada vez mais importante, à medida que têm a propriedade de legitimar ou não o *discurso* organizacional: quando alinhadas a esse discurso, reforçam-no, atribuindo-lhe credibilidade".

A multiplicidade de formas de remuneração, de acordo com Wood e Picarelli (2004), tem crescido em conseqüência da necessidade de encontrar maneiras criativas, visando a aumentar o vínculo entre as empresas e seus colaboradores. Eles classificam as formas básicas em oito grandes grupos, que abordaremos a seguir.

A remuneração funcional, também conhecida como tradicional, é determinada pela função (cargo) e ajustada ao mercado. Ainda é o modelo mais popular em uso. As empresas que o utilizam exclusivamente tendem ao conservadorismo e à inércia.

O salário indireto compreende benefícios e outras vantagens. Os benefícios variam, geralmente, os benefícios variam de acordo com o nível hierárquico. Na forma flexibilizada, cada funcionário tem a oportunidade de escolher o pacote de benefícios que mais se ajusta, entre as alternativas

disponíveis, às suas necessidades e preferências. A flexibilização tem por efeito maximizar o investimento da empresa em benefícios, bem como gerar uma alocação mais racional de recursos e ainda aumentar o valor percebido pelo funcionário.

A remuneração por habilidade caracteriza-se pelo deslocamento do foco do cargo ou função para o indivíduo. Assim, as habilidades passam a determinar a base da remuneração. Esta forma de remuneração é apropriada para organizações que passam por processos de mudança e adotam estruturas com base em processos e grupos multifuncionais.

Já a remuneração por competência diferencia-se da remuneração por habilidade quanto ao objetivo, pois, a remuneração por habilidade se aplica geralmente ao nível operacional, enquanto que a remuneração por competência se aplica melhor aos demais níveis da organização. Para os autores, esta forma de remuneração pode tornar-se obrigatória em empresas que operam em ambientes muito competitivos e naquelas nas quais a capacidade de inovação é fator crítico de sucesso.

Outro grupo citado pelos autores é o da previdência complementar, que compreende um componente complementar de remuneração diretamente relacionado à disseminação dos sistemas de previdência privada, que vem atraindo a atenção de empresários e executivos. Este sistema contribui para a valorização do compromisso de longo prazo entre a empresa e os funcionários.

Vinculadas a metas de desempenho dos indivíduos ou equipes estão as formas de remuneração variável, que podem ser de curto e longo prazo. As primeiras apresentam-se na forma de comissões, participação nos lucros e nos resultados; as últimas, como bônus executivo.

Entre as alternativas de remuneração de longo prazo, a mais utilizada é a participação acionária, que se vincula aos objetivos de lucratividade e crescimento da empresa, utilizada para reforçar o compromisso de longo prazo entre empresa e colaboradores.

Por último, está o grupo das alternativas criativas no qual se incluem prêmios, gratificações e outras formas especiais de reconhecimento,

amplamente utilizadas como apoio no esforço de construir um ambiente organizacional caracterizado pela convergência de esforços e energias voltados para o atendimento dos objetivos estratégicos.

De acordo com Wood e Picarelli (2004), a remuneração funcional por habilidade e por competência forma a base de um sistema de remuneração. Já o salário indireto e a previdência complementar têm o papel de completar a parte fixa da remuneração. A remuneração variável e a participação acionária são o componente referente à remuneração por desempenho.

Por último, e não menos importante, as alternativas criativas dão enfoque às formas especiais de reconhecimento.

Similarmente, Fleury et al. (2002) classificam o conjunto de recompensas em três grupos: a remuneração fixa, composta pelos benefícios e salário; a remuneração variável, de longo prazo e curto prazo; enfim, as outras formas de recompensa, que a autora chama de recompensas alternativas.

Certamente, dentre as diversas razões para a adoção de um sistema de remuneração variável, destaca-se, segundo Becker e Ruas (1997, p. 146), "a busca de uma relação mais harmônica entre empresa e trabalhadores"

As formas modernas do trabalho se organizam por células, multifuncionalidade e poucos níveis hierárquicos. Já não faz mais sentido recompensar a contribuição individual ou coletiva usando apenas a descrição de atividades e a definição de responsabilidades.

A questão central, para Wood e Picarelli (2004, p. 37), "é transformar a visão usual de remuneração como fator de custo para uma visão de remuneração como fator de aperfeiçoamento da organização, impulsionador de processos de melhoria e aumento de competitividade".

Para tanto, as empresas devem ser capazes de construir sistemas de recompensa flexíveis e que ao mesmo tempo sejam capazes de acompanhar as mudanças ambientais, deixando transparecer aos funcionários o que se espera deles. Afinal, uma das metas mais importantes para as organizações modernas é justamente fazer convergir esforços, alinhando seus recursos

para atingir as metas e objetivos organizacionais. Todos os sistemas de apoio têm papel fundamental para sustentar e garantir a coesão.

Para a construção de um novo sistema de remuneração no atual contexto de mudança, é necessário, para Wood e Picarelli (2004), buscar novos significados e definir valores mais sintonizados com os interesses dos clientes, dos colaboradores e do próprio negócio. As organizações que realizarem essas transformações tenderão naturalmente a mudar a base conceitual de remuneração, migrando da posição que o funcionário ocupa para uma perspectiva de desempenho, e do status que ocupa na organização para a contribuição que a ela possa proporcionar.

Dellagnelo e Dellagnelo (1996, p.55), seguindo por este raciocínio, consideram que a remuneração variável "aparece como uma alternativa coerente com a nova realidade de flexibilização, tentando aliar o comprometimento dos empregados com os resultados da organização, vinculando, desta forma, sua remuneração ao desempenho alcançado."

A utilização de formas de remuneração vinculadas ao desempenho está em ascensão em todo mundo. A origem dessas práticas está nos *prêmios por produtividade ou pagamento por peça*, as mesmas que vêm sendo utilizadas desde o começo do século XX (WOOD e PICARELLI, 2004).

Ribeiro (2006, p. 268) vai mais além. Diz que as origens dos mecanismos de remuneração "remontam à Antiguidade, talvez ao ano 400 a.C., durante o reinado de Nabucodonosor, na Babilônia, quando eram pagos salários-incentivos aos trabalhadores envolvidos na produção de tecidos." O autor se pergunta se Nabucodonosor não teria sido o primeiro grande visionário na busca de um sistema de remuneração perfeito. É certamente uma indagação difícil de responder. O que, com certeza, se pode dizer é que se trata de uma evidência inegável da popularidade e crescente utilização dos sistemas de remuneração variável, os quais, de acordo com Marras (2002, p. 179), objetivam "vincular o desempenho à produtividade e à qualidade dos resultados organizacionais, estimulando o trabalhador na busca da otimização do seu trabalho e das metas que se propôs alcançar conjuntamente com a empresa."

A variedade de planos de remuneração com base no desempenho, de acordo com Milkovich e Boudreau (2000, p. 415), é tão grande que “é quase necessário um guia para saber de todos”. Com o objetivo de categorizar os planos disponíveis, os autores utilizam duas dimensões: determinar o nível com o qual medir o desempenho e determinar se o desempenho é determinante da variação da base salarial.

Na primeira dimensão, o desempenho individual ou de grupo será determinante para o aumento da remuneração. Na segunda, verifica-se se o desempenho aumenta efetivamente a base salarial. Por exemplo, na remuneração por mérito, há um aumento na base salarial, pois o cálculo dos anos seguintes baseia-se no novo valor estipulado. Já os planos de participação nos lucros ou prêmios não aumentam a base salarial; o empregado deve conquistar o aumento da recompensa a cada ano.

No presente estudo vamos nos ater aos planos que não alteram a base salarial, os quais, segundo Milkovich e Boudreau (2000), são postos em prática por meio de incentivos por resultados, desempenho do grupo e participação nos lucros. Ditos planos são englobados na definição de remuneração variável.

Vale lembrar que, para alterar o sistema de remuneração em uma organização, deve-se primeiro construir o consenso de que é importante ampliar a gama das formas utilizadas, aceitando que essa variedade está de acordo com as novas exigências no ambiente de negócios. Segundo Wood e Picarelli (2004, p. 45), “mudar é inevitável, mas não é fácil ou indolor. É importante estar preparado para enfrentar as barreiras e as dificuldades do processo”.

Neste sentido, para Dellagnelo e Dellagnelo (1996, p. 66), “a transposição para novas formas ou novos modelos organizacionais requer, das empresas, algumas rupturas com as práticas administrativas passadas”, pois muitas organizações buscam, por um lado, flexibilidade via remuneração variável, mas por outro continuam se preocupando com práticas administrativas passadas, que já não se enquadram nas novas práticas.

O principal problema não é a existência de contradições em si, mas o fato de o sistema de remuneração variável ter objetivos distorcidos. Conforme Geus (1999, apud DELLAGNELO e ZAGUINI, 2003, p. 50), "as escolhas que as organizações realizam em virtude de seus objetivos podem ser ou não coerentes com o meio onde estão inseridas e favorecer contradições para crises".

Para que tais contradições não ocorram, deve-se compreender e interiorizar a questão discutida amplamente na literatura especializada, de que o mundo irremediavelmente mudou de forma drástica e as estruturas e o tamanho das empresas acompanhou essas mudanças. Para Silva (2005, p.119), "quase todos os gestores entendem que o sistema que reconhece e recompensa pessoas que trabalham sob novas regras também deve mudar para, assim, permitir que a novas estruturas funcionem adequadamente."

2.4 Remuneração variável: uma alternativa consoante com o novo contexto

O conjunto de diferentes formas de recompensa compõe a política de remuneração de uma organização. Busca-se alinhar atitudes e comportamentos com os objetivos organizacionais. Entre as formas existentes, as alternativas de remuneração variável são as que com maior propriedade vinculam a busca de resultados com a recompensa (WOOD e PICARELLI, 2004).

Concomitantemente, para Lacombe (2005), um dos fatores que mais desmotivam o profissional é o considerar-se injustiçado com sua remuneração; afinal, ela afeta o nível material e também o bem-estar psicológico das pessoas. Ao mesmo tempo, um dos incentivos mais importantes para os empregados é, provavelmente, o interesse pelo trabalho e o orgulho que tem da organização a que serve.

Assim mesmo, a tendência atual, constatada pelo autor, tem sido a implementação de programas que incentivem o desempenho e os resultados. Os sistemas caracterizam-se por vincular os resultados às metas e à

estratégia da empresa, coisa que um sistema tradicional de remuneração dificilmente conseguiria.

Conseqüentemente, em decorrência dos processos de mudança organizacional, a remuneração tem-se tornado mais variável, adquirindo recente popularidade, pois os projetos de reestruturação, os programas de qualidade e produtividade, juntamente com o trabalho em células, de acordo com Wood e Picarelli (2004, p. 102), "têm esbarrado em sistemas de apoio incompatíveis com a nova filosofia gerencial implantada [...] a nova filosofia fala em trabalho em grupo, melhoria contínua e orientação para resultados".

Em contraposição, os sistemas de remuneração tradicional (que valorizam a descrição de cargos) estão voltados para o indivíduo e remuneram com salários fixos. Para Lacombe (2005), a base do sistema de remuneração funcional é o salário pago em função do trabalho exercido, favorecendo o estilo burocrático de gestão, a antiguidade e reforçando a hierarquia, o que nem sempre incentiva o esforço pela obtenção de resultados e pode até inibir a criatividade e o espírito empreendedor.

Wood e Picarelli (2004) defendem que no novo contexto, e pelas contradições existentes, as diversas formas de remuneração variável ganham espaço, procurando integrar os diversos níveis da empresa e fazendo convergir esforços para atingir seus objetivos.

Um resultado do dinâmico ambiente em que as organizações estão atualmente inseridas é a mudança da remuneração da função ou cargo específico para uma recompensa com base na contribuição dos funcionários para o sucesso da empresa. Portanto, o programa de remuneração deve ser adaptado às necessidades da empresa e igualmente de seus funcionários. (BOHLANDER ET AL., 2003).

Apesar de existirem várias alternativas de remuneração variável, o objetivo, para Wood e Picarelli (2004), é o mesmo: alinhar e catalisar esforços para melhorar o desempenho da empresa. Este objetivo pode ser desdobrado em outros quatro: buscar a melhoria contínua e ultrapassar os níveis normais de desempenho pela vinculação do desempenho e da recompensa, de forma a motivar o indivíduo e o grupo a essa busca; repartir

os resultados da empresa, sejam eles bons ou ruins; transformar custo fixo em custo variável; comprometer a organização como um todo com os resultados almejados.

Na mesma linha de pensamento, para Fleury et al. (2002), a remuneração variável em suas diversas formas está atrelada ao acompanhamento da performance em face dos resultados alcançados. Destacam-se, entre os motivos que têm aumentado a utilização do sistema: a busca da redução de custos fixos e a possibilidade de oferecer aos profissionais uma recompensa maior quando bons resultados são atingidos.

Basicamente, cada uma das alternativas de remuneração variável enfatiza diferentemente os objetivos acima descritos. As alternativas, de forma geral, são classificadas em dois grupos: os de curto e os de longo prazo, nos quais a principal diferença está nos objetivos corporativos.

De acordo com Wood e Picarelli (2004), a remuneração variável de curto prazo consiste em um incentivo intimamente relacionado aos resultados atingidos num determinado período, limitado a um ano fiscal. Assume diversas formas; entre elas, programas ou planos de participação nos lucros e/ou resultados, incentivos, comissionamento, bônus e incentivo por projeto.

Já na remuneração variável de longo prazo, há um incentivo relacionado a objetivos que garantam a continuidade do negócio, a valorização da empresa e a retenção de profissionais. Esta forma de remuneração assume a forma de bônus, com pagamento de longo prazo e participação acionária.

Vamos nos ater à remuneração variável de curto prazo, já que é o objeto de estudo do presente trabalho. Neste caso, o bônus é pago, de acordo com Wood e Picarelli (2004), se as metas previamente negociadas são atingidas. Para isso, utiliza-se uma fórmula para transcrever os resultados alcançados em incentivos para os funcionários (indivíduo ou grupos). De maneira geral, os indicadores são construídos a partir de um conjunto de indicadores corporativos que a empresa planeja atingir em um determinado período.

“A empresa, normalmente, estabelece parâmetros mensuráveis de metas a serem atingidas e os empregados recebem uma gratificação periódica, em função do atingimento dessas metas, proporcionalmente” (MARRAS, 2002, p.179). Para o autor, as principais vantagens da remuneração variável são: incentivo à busca de qualidade; melhoria da produtividade; redução dos custos; reforço dos valores culturais dos grupos; incentivo à participação e auto-sustentação.

Wood e Picarrelli (2004) também apresentam algumas das vantagens, bem como fatores condicionantes da remuneração variável, apresentadas no quadro a seguir:

Vantagens	Fatores Condicionantes
<ul style="list-style-type: none"> • reforça a cultura participativa e o trabalho em grupo; • melhora a coordenação do trabalho; • leva a uma visão mais abrangente do negócio e dos sistemas; • incentiva a busca por inovações de produtos, processos e gestão; • reduz resistência a mudanças; • aumenta a pressão dos funcionários por sistemas de gestão mais eficazes. 	<ul style="list-style-type: none"> • estruturas organizacionais pequenas (células, mini-fábricas, etc.) para que o vínculo entre ação e resultado seja claro; • sistemas de medição simples, transparentes e eficazes; • atitude gerencial favorável à participação e ao trabalho em grupo; • objetivos factíveis; • cultura e sistemas que permitam aos funcionários participar da gestão.

Quadro 1: Vantagens e fatores condicionantes da remuneração variável

Fonte: Wood e Picarelli (2004, p. 103)

É importante ressaltar que, para implantar o sistema de remuneração variável, devem-se analisar e levar em consideração as especificidades da organização. O sistema deve prever as necessidades da empresa, bem como o que se deseja lograr com a implantação, isto é, seus objetivos e metas.

A remuneração por resultado, para Lacombe (2005), consiste em remunerar os funcionários em função de padrões, metas e objetivos a serem atingidos, que deverão estar acoplados à estratégia da empresa.

Existem, tomando como base as recomendações de Wood e Picarelli (2004), alguns fatores que devem ser levados em consideração para garantir o sucesso na implementação de um sistema de remuneração variável e lograr que os resultados esperados sejam realizados. São três os fatores a considerar, descritos a seguir.

Na construção do sistema de remuneração variável, deve haver convergência com a orientação estratégica da empresa. Para os autores, os indicadores e metas de desempenho deverão ser definidos de forma a convergir com as diretrizes e objetivos estratégicos da organização.

Outro aspecto importante é que o sistema de remuneração é um sistema de apoio. Sua construção e manutenção, portanto, são atividades-meio. Assim, a simplicidade é imprescindível para possibilitar que sejam simples sua manutenção e utilização, assim como adaptáveis às estratégias e aos objetivos organizacionais de acordo com as revisões processadas.

Os indicadores e metas de desempenho, por sua vez, devem ser claros e objetivos. Cada indivíduo deve conhecer sua contribuição individual e a de seu grupo no atendimento das metas previamente definidas para todos os envolvidos.

Ainda, de acordo com Milkovich e Boudreau (2000), os planos de remuneração variável têm a possibilidade de permitir à organização vincular seus ganhos financeiros aos de seus trabalhadores. Não sem antes, porém, analisar a situação da empresa e as necessidades dos empregados. Assim, na maioria dos casos os trabalhadores irão perceber que recebem retornos

condizentes com seus esforços e a organização terá maior probabilidade de ser bem-sucedida.

A seguir, será apresentado o modelo proposto por Wood e Picarelli (2004) para implementação de um sistema de remuneração variável. Os componentes essenciais do modelo são basicamente três: os fatores determinantes, que consistem no que se quer medir e no que se quer melhorar; os indicadores de desempenho, quais são e como serão medidos; por último, quais serão as formas de remuneração utilizadas, ou seja, como se recompensará o desempenho.

A amplitude do sistema pode ser de diferentes formas e em diferentes áreas da organização ou ainda em setores específicos. Em qualquer um dos casos, o essencial é que haja sincronia entre os diferentes sistemas e as diretrizes estratégicas da empresa.

O sistema deve ser financeiramente auto-sustentável, isto é, as metas e os indicadores definidos devem ser capazes de gerar um montante financeiro suficiente para cobrir o pagamento da remuneração variável, por sua vez condicionada à geração de dito montante. Também é recomendável que sejam estabelecidos pesos para os fatores de desempenho, os quais, por seu turno, devem refletir a realidade da empresa.

Outro passo crucial levantado pelos autores é a escolha dos indicadores; afinal, os indicadores vão construir a base das decisões. Se escolhidos erroneamente, podem levar a focos distorcidos e comprometer os processos decisórios. Por outro lado, para a definição dos níveis de desempenho a serem atingidos é recomendável que haja uma negociação entre a organização e os funcionários, com participação direta dos envolvidos no processo.

Os autores ainda recomendam a utilização de uma matriz de resultados, que nada mais é que a representação gráfica das bases de sustentação de um programa de remuneração variável. Nela podem ser visualizados: o nível de responsabilidade de cada indivíduo, sua contribuição para atingir as metas, os resultados da empresa e, ainda, o potencial de premiação para os profissionais que atingirem 100% das metas

estabelecidas. A matriz de resultados apresenta também a propriedade de facilitar a compreensão e a comunicação do programa.

Por último, os autores enfatizam ser importante estabelecer fórmulas de cálculo e formas de recompensa. As fórmulas de cálculo definirão os valores a serem distribuídos como recompensa pelo desempenho. Precisam ser simples e transparentes para todos os envolvidos. Por sua vez, as formas de recompensa devem estabelecer-se em função das possibilidades da empresa e das expectativas dos funcionários. Ambas devem ser estabelecidas em conjunto (empresa e funcionários).

Marras (2002), também destaca a importância da participação de ambas as partes no processo de implantação de um plano de remuneração variável. Para isso, portanto, faz-se necessário estruturar o plano com uma comissão escolhida pela empresa e pelos empregados.

Para Milkovich e Boudreau (2000), a aceitação de um plano de remuneração variável, por parte dos empregados, é maior quando ele possui três características primordiais: vantagem, nível de risco e justiça dos procedimentos. A vantagem se traduz na alavancagem, ou seja, na proporção entre a parte variável e a fixa da remuneração. O risco é entendido como a probabilidade de que o empregado possa receber uma remuneração compatível com seu desempenho (esforço). Por fim, a justiça nos procedimentos está relacionada à equidade do processo em que o plano é elaborado e gerenciado.

2.5 A remuneração variável e as equipes de trabalho

Sem dúvida, uma das principais razões para a utilização da remuneração variável, de acordo com Wood e Picarelli (2004, p. 100), "é vincular a recompensa ao esforço realizado para conseguir determinado resultado. Por isso, quanto mais claro for esse vínculo, melhor para o sistema, melhor para a empresa e melhor para o funcionário".

Cabe ressaltar que o vínculo entre o esforço e a recompensa pode ser feito comparando desempenho individual e em grupo. Neste aspecto, Milkovich e Boudreau (2000), escrevem que os incentivos individuais geralmente têm efeitos positivos sobre o desempenho, atualmente, porém, poucos papéis funcionais atendem totalmente às condições exigidas pela teoria comportamental para que isso aconteça.

A teoria comportamental preconiza que devem existir três condições para que a remuneração afete o desempenho do indivíduo: o indivíduo deve ter controle sobre os comportamentos e as condições necessárias para atingir os objetivos; a remuneração deve estar claramente vinculada ao logro dos objetivos e a remuneração pelo alcance dos objetivos deve ser suficientemente grande para que justifique o esforço (MILOVICH e BOUDREAU, 2000).

Não é difícil perceber o porquê desse fenômeno levantado pelos autores, já que o trabalho se tem tornado cada vez mais complexo, e os empregados são interdependentes. Isto explica a tendência maior para o desenvolvimento de planos grupais de incentivo para lograr uma melhoria no desempenho.

Por tais razões, diz Lacombe (2005), o pessoal do nível operacional, geralmente, precisa ser estimulado para se interessar pelo aumento da produtividade. Uma das formas de fazê-lo é repartindo os ganhos entre os que contribuíram para obtê-lo. Já os colaboradores que têm bom nível e são capazes de trabalhar em equipe constituem um enorme patrimônio para a organização.

Para o autor, porém, a busca das empresas por boa eficiência requer uma prática de administração dos sistemas de remuneração igualmente boa, pois estes constituem um instrumento indispensável na busca e retenção de profissionais, além de motivar o trabalho em equipe.

Em contextos onde há hierarquização acentuada, mecanismos de controle punitivos e falta de liberdade, a tendência é que os incentivos tenham um resultado contrário ao esperado. Para Kohn (1995, p. 12),

“quando os sistemas de recompensas falham, não culpe o programa – reveja as premissas que estão por trás dele.”

Dentro dessa idéia, cabe ressaltar que os objetivos que levam as empresas a adotar um sistema de remuneração variável devem estar fundamentados em seus objetivos estratégicos, para assim repartir os resultados alcançados com os colaboradores que contribuíram para atingi-los.

Paralelamente, deve haver cuidado com os demais aspectos, os que afetam a qualidade do ambiente de trabalho e as condições proporcionadas às pessoas para que desenvolvam seu trabalho.

A remuneração, segundo Lacombe (2005, p. 168), “não substitui os incentivos proporcionados pelo ambiente de trabalho, pelo significado do trabalho para o empregado e pelo prazer que proporciona, mas sinaliza o valor que a empresa atribui a seu pessoal.”

Kohn (1995) critica violentamente os planos de incentivos que têm como mero objetivo a motivação; ele defende que as recompensas não alteram as atitudes ocultas por trás do nosso comportamento e tampouco criam compromissos duradouros com valores ou ações.

Pfeffer (1994, apud LACOMBE, 2005, p. 167), quando aborda a questão dos mitos sobre remuneração, também coloca que “as pessoas não trabalham só por dinheiro, mas para dar um sentido a suas vidas. É impossível “comprar” os empregados se eles não gostarem do trabalho.” Defende que a motivação tende a depender mais de comprometimento do que de remuneração.

Se pararmos para refletir sobre a nossa realidade, percebemos que há coerência na questão levantada pelos autores. Quando trabalhamos, o fazemos não somente por uma questão social - necessidade de obter recursos que nos permitam subsistir -, mas também porque buscamos fazer algo que proporcione um sentido a nossas vidas.

Dentro dessa idéia, Kohn (1995, p. 18) considera que “as pessoas que fazem um trabalho excepcional podem ficar contentes em ser pagas e mais contentes ainda em ser bem pagas, mas não trabalham para receber

pagamento. Trabalham porque amam aquilo que fazem.” O autor ainda levanta a questão de que, quando colocamos as pessoas para competir por recompensas e as classificamos por comparação de umas com as outras, a consequência é acabar com a cooperação e, por conseguinte, com a excelência organizacional.

Ao fazer uma analogia simples com um fato que nos é comum a todos, podemos compreender melhor a colocação do autor. Em uma família, quando os pais comparam os filhos, exaltando as qualidades e/ou o desempenho de um em detrimento do outro, os filhos tendem a ter conflitos e a competir entre si para ser o objeto de atenção e ter o reconhecimento dos pais.

Voltando ao ambiente organizacional, a questão não se reflete de maneira diferente, visto que, de acordo com *Fleury et al.* (2002, p. 96), “nem sempre o melhor resultado individual significa o melhor para a equipe e para a organização.” Os autores constatarem nas empresas, uma tendência a utilizar remuneração variável vinculando-a aos grupos, com o objetivo de estimular o trabalho em equipe e a cooperação para atingir os objetivos organizacionais.

Pfeffer (1994, apud LACOMBE, 2005), pondera que na maioria dos casos os incentivos individuais diminuem o desempenho e desencorajam a cooperação entre os trabalhadores, pois nas organizações as atividades são interligadas.

É impensável pretender que a empresa se desenvolva e gere bons resultados quando as pessoas que fazem parte da organização, e portanto são a própria organização, não trabalham em conjunto.

As mudanças na natureza do trabalho, para Dellagnelo (2000, apud DELLAGNELO e HOMEM, 2006, p. 4), “tornam o trabalho mais abstrato que físico, mais desenhado para equipes do que para indivíduos, mais fluido e difuso, sem respeitar fronteiras, e menos confinado a unidades e organizações.”

Pouco a pouco, segundo Flannery (1997), as organizações estão descobrindo que usar equipe é uma estratégia eficaz no auxílio ao processo de mudança, assim como apoio aos novos valores, comportamentos e metas

resultantes das mudanças. Apesar de os incentivos a grupos pequenos estarem freqüentemente associados a metas financeiras e à manutenção de um projeto dentro do orçamento, eles são eficazes também em auxiliar a produtividade, a qualidade, o cumprimento de prazos e a satisfação do cliente.

Pelo que se pode aferir do contexto e dos tempos atuais das organizações, é pacífico que hoje estão inseridas num ambiente mutável, exigente em flexibilidade e adaptabilidade. Dentre as variáveis que a empresa deve levar em conta para se considerar em compasso com os tempos, duas merecem particular atenção.

A primeira, a de que organização deve procurar a forma de remuneração que mais se adéqüe as suas necessidades e exigências do mercado. Bem como, compartilhe com os colaboradores os resultados da organização.

A segunda, a de que o trabalho deixa de ser apenas um ganha-pão, e passa a ser também um meio de auto-realização. Tanto quanto a empresa, portanto, a remuneração deve ser estudada sob o enfoque múltiplo do contexto atual.

Cabe certamente à organização escolher os sistemas que mais se ajustem à sua natureza, necessidades e objetivos. Admitido, entretanto, que estamos sob uma nova realidade onde os trabalhos estão interligados, uma visão individualista de remuneração pode comprometer o rendimento da equipe. Daí a necessidade de um processo de mudança conduzido por especialistas imbuídos dessa nova visão de gestão de pessoas, com a adequada ponderação de complexos fatores como incentivos, auto-realização, metas financeiras, orçamento, produtividade, qualidade, cumprimento de prazos e satisfação do cliente.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia da pesquisa é uma etapa importante, sem a qual não seria possível ter diretrizes para a confecção do trabalho. Nesta etapa definem-se os métodos que serão adotados no decorrer do processo. De acordo com Zanella (2007, p.23), "*ciências é o conhecimento racional, sistemático, exato e verificável da realidade. O conhecimento científico depende de investigação metódica da realidade, por isso emprega procedimentos e técnicas para alcançar resultado.*" Neste sentido, a busca por resultados deve impor uma ordem aos processos para a realização da pesquisa.

A possibilidade de considerar a natureza com expectativas diferentes gera novas perguntas e novas respostas. Esta empreitada intelectual integra critérios de escolha entre teorias e métodos de investigação diversos e em diferentes níveis: do verdadeiro, do provável, do possível, do frutífero, do estéril, do impossível e do falso (CRUZ E RIBEIRO, apud ÍTALO, 1999).

Metodologia, de acordo com Minayo e Deslandes (1994), são o caminho do pensamento e a prática exercidos na abordagem da realidade. Ocupa um lugar central no interior das teorias e está sempre referida a elas. Pesquisa vem a ser a atividade básica da Ciência em sua indagação e construção da realidade, possibilitando vincular pensamento e ação.

Na confecção deste trabalho, a metodologia adotada será descrita a partir da caracterização da pesquisa, de suas limitações no ato da coleta e na análise dos dados. Um elemento muito importante é a simplicidade da metodologia, pois, segundo Lakatos e Marconi (1991, p. 120) "é preciso que seja tecnicamente possível submeter a teoria (partes dela) a provas empíricas". Dito isto, parte-se para a descrição de cada uma das partes adotadas.

3.1 Caracterização da pesquisa

Vergara (1997, apud BENETTI, 2005) propõe a caracterização da pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa realizada é do tipo aplicada, de abordagem qualitativa. Quanto aos meios, os procedimentos adotados na coleta de dados foram o documental, o bibliográfico e o estudo de caso.

A pesquisa aplicada caracteriza-se pela tentativa de gerar soluções para problemas práticos. Segundo Zanella (2007), vale lembrar que este tipo de pesquisa possui um referencial teórico como base para a análise da realidade a ser estudada. O presente trabalho foi desenvolvido com o objetivo de apresentar um sistema de remuneração variável nas obras de montagem da empresa.

Vieira (1996, apud ZANELLA, 2007) afirma que a pesquisa qualitativa tem por base conhecimentos teórico-empíricos que permitem atribuir-lhes cientificidade. O estudo de caso desenvolvido objetivou conhecer e compreender a realidade da remuneração praticada pela organização, bem como as possibilidades e expectativas relativamente à adoção de um sistema de remuneração variável.

A pesquisa qualitativa, de acordo com Minayo e Deslandes (1994, p. 43), “não se baseia no critério numérico para garantir sua representatividade”. A principal diferença entre ela e a quantitativa, de acordo com Minayo (2002, apud ZANELLA, 2007, p.61), reside no fato de que “numa busca qualitativa, preocupamo-nos menos com a generalização e mais com o aprofundamento e a abrangência”. A presente pesquisa, por suas características, é qualitativa, pois, para o estudo, buscou-se conhecer e identificar indicadores com os quais o projeto-piloto de remuneração variável deve ser elaborado, ao invés de objetivar a quantificação dos dados coletados.

Segundo Chizzotti (2001, apud BENETTI, 2005), no tipo de pesquisa de caráter qualitativo o pesquisador participa, compreende e interpreta os dados coletados. O autor ainda afirma que a pesquisa qualitativa tem por finalidade intervir em situações insatisfatórias, mudar condições percebidas

como transformáveis, nas quais pesquisador e pesquisados assumem voluntariamente uma posição reativa.

Conseqüentemente, a pesquisa em questão é de caráter qualitativo, porquanto se propôs modificar a situação insatisfatória em relação à remuneração dos colaboradores, já que nas obras realizadas pela organização não se utiliza o sistema de remuneração variável voltado para as equipes de trabalho.

3.2 Coleta e análise de dados

Roesch et al. (1999) afirma que os dados coletados se dividem em primários (são os conseguidos por entrevistas, questionários, observação ou testes) e secundários (os oriundos de documentos, diários, pesquisa bibliográfica, entre outros). Para a realização do presente trabalho fez-se uso de dados das seguintes fontes: pesquisa bibliográfica, análise documental, estudo de caso (observação participante e entrevistas).

O uso da pesquisa bibliográfica consistiu em pesquisar livros, periódicos especializados, documentos referentes ao assunto em pauta extraídos da internet. O importante, para Zanella (2007, p.48), “é buscar diferentes correntes teóricas e pontos de vista de autores para ampliar e sedimentar a posição que o pesquisador adotará na investigação”.

A análise documental ocorreu a partir de documentos escritos na matriz e nas filiais da organização. Bem como uma apresentação elaborada para apresentar aos clientes. Para a formulação do projeto-piloto de remuneração variável, consideraram-se os critérios usados nas outras bases da empresa. Foster (1994, apud ROESCH, 1999, p. 166) “argumenta que documentos têm um valor em si mesmo – representam sistemas e estruturas da organização. Sua análise permite o entendimento de situações; permite conceituar a organização com base em uma visão de dentro”.

No que se refere ao estudo de caso, utilizaram-se tanto a observação participante da pesquisadora quanto entrevistas semi-estruturadas. Zanella

(2007) afirma que os estudos de caso caracterizam-se pela análise exaustiva dos objetivos de pesquisa, permitindo um aprofundamento do conhecimento a respeito do assunto pesquisado. Caracterizam-se, portanto, por grande profundidade e pequena amplitude.

De acordo com Chizzotti (2001, apud BENETTI, 2005), a observação participante é obtida por meio de contato direto entre pesquisador e fenômeno observado, para recolher as ações dos atores em seu contexto natural, levando em conta sua perspectiva e seus pontos de vista. Neste sentido, para Zanella (2007, p. 120), "na observação participante, o observador faz parte do grupo observado e confunde-se com ele, vivenciando diretamente a situação observada".

No presente trabalho, teve lugar a observação participante da pesquisadora, já que ela trabalha na organização estudada, e está presente em uma das obras de montagem de tubulações, permitindo assim, que verificasse os aspectos, relevantes e importantes para incluir no projeto-piloto. Acompanhando dia-a-dia a realidade experimentada pelos colaboradores em obra, tendo a oportunidade de coletar dados relevantes pela confrontação do que ocorria na prática com o que seria ideal com relação à remuneração colaboradores.

A entrevista, de acordo com Lakatos e Marconi (2007, apud ZANELLA, 2007, p. 115), "é o encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto". Nesta pesquisa, especificamente, utilizam-se entrevistas semi-estruturadas, que são as que seguem um roteiro criado pela entrevistadora. O roteiro permite que a pesquisadora não se prenda à sequência das perguntas, mas siga a conversa conforme os depoimentos do entrevistado (ZANELLA, 2007).

As entrevistas efetuam-se com os trabalhadores operacionais, o *site coordinator*, os supervisores e *site manager* dentro das obras. A escolha das obras foi feita pela proximidade geográfica que possuem entre si e entre a entrevistadora, pois estão localizadas em Portugal, Espanha e França. Assim a escolha dos entrevistados foi feita pelo motivo citado, as entrevistas foram realizadas com os trabalhadores presentes no momento da entrevista.

Duraram entre vinte minutos e uma hora, por entrevistado. Optou-se por manter sigilo quanto a identidade dos entrevistados, já que alguns manifestaram que prefeririam que assim fosse. O total de entrevistas nas obras foi de dez, desses, três trabalham a mais de quinze anos na empresa, quatro a mais de dez e, os últimos três a menos de dois.

As entrevistas também se deram na sede da empresa, onde foram entrevistados o presidente, o vice-presidente, o diretor da área de montagem e o Project manager. Somando-se todas as entrevistas tiveram uma duração de cinco horas.

Por último, a entrevista com o setor de recursos humanos foi a primeira a ser realizada e ocorreu via telefone no começo da coleta de dados.

O processo de análise de dados define-se, de acordo com Kerlinger (1980, apud ZANELLA, 2007, p. 122) como “a categorização, ordenação, manipulação e sumarização de dados”. Seu principal objetivo consiste em reduzir grandes quantidades de dados brutos a uma forma interpretável e mensurável. Roesch (1999, p. 168) afirma que na pesquisa de caráter qualitativo, quando o pesquisador “encerra sua coleta de dados, se depara com uma quantidade imensa de notas de pesquisa ou de depoimentos, que se materializam na forma de textos, os quais terá de organizar para depois interpretar”. Neste aspecto, a análise realiza-se de acordo com a relevância dos dados coletados.

3.3 Limitações da pesquisa

De acordo com Vergara (1997, apud LANZARIN, 2004, p.50), “é saudável antecipar-se às críticas que o leitor poderá fazer ao trabalho, explicando quais as limitações que o método escolhido oferece, mas que ainda assim o justificam como o mais adequado aos propósitos da investigação”.

Posto que todo método tem possibilidades e limitações, as limitações desta pesquisa foram propositalmente deixadas à mostra para permitir ao

leitor perceber o quanto, apesar delas, o trabalho conseguiu avançar na questão em pauta.

Desta forma, na coleta de dados primários, particularidades nas entrevistas, houve limitações. Pois, elas foram feitas em inglês, idioma que não é a língua-mãe dos entrevistados e tampouco da entrevistadora. Isto tem ocasionado, em alguns casos, entendimento parcial das questões levantadas, que necessitaram do auxílio de uma terceira pessoa para facilitar a comunicação.

Ainda, por uma questão de distância geográfica, não foi possível realizar pessoalmente todas as entrevistas efetuadas nas outras obras, 50% das quais precisaram ser feitas por telefone. Apesar das limitações decorrentes destes percalços, as entrevistas, geraram os subsídios e as informações necessários à realização do presente trabalho.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Nesta etapa, apresentamos a caracterização da empresa e do negócio; a contextualização do setor no qual atua; a descrição das práticas de remuneração da empresa especificamente para os empregados nas obras de montagem; os objetivos do projeto na perspectiva da empresa; o processo de definição dos indicadores mais adequados ao projeto-piloto; o projeto-piloto propriamente dito. Concluimos esta parte com a avaliação das limitações do projeto proposto com base nos dados obtidos nas entrevistas e em pesquisas na empresa, visando a atender aos objetivos específicos do presente estudo.

4.1 Caracterização e histórico da empresa

Com o objetivo de esclarecer o leitor e facilitar seu entendimento em relação à empresa objeto de estudo, assinalamos os aspectos relevantes de sua história, dos negócios aos quais se dedica e às especificidades da subsidiária Butting Anlagenbau na qual o trabalho foi desenvolvido.

A Butting foi fundada em Crossen (local que hoje pertence à Polônia) no ano de 1777, na época, como uma fundição de cobre. Já em 1890 começou a produção de solda de tubulações de cobre. Depois da II Guerra Mundial, a família Butting escapou dos territórios da ex-Alemanha oriental e, em 1945, estabeleceu a empresa em Knesebeck, na Baixa Saxônia.



Figura 1: Butting em Crossen

Fonte: Butting, 2008.

Foi naquele local que uma roda da carroça, na qual tinham viajado, quebrou. Eles conseguiram comprar as instalações de uma antiga fábrica de tijolos. Juntamente com alguns funcionários vindos de Crossen, começaram novamente a fabricação de solda de tubos de cobre. Desde 1958, o cobre foi gradualmente substituído por aço inoxidável.

Depois da reunificação da Alemanha, em 1991, a Butting fundou uma subsidiária em Schwedt, às margens do rio Oder. Esta fábrica, nos primeiros anos de produção, forneceu canos de aço inoxidável para a manutenção da indústria local de papel/celulose.



Figura 2: Butting Knesebeck, 2006.

Fonte: Butting, 2008.

Para se adaptar às necessidades dos novos mercados, a empresa decidiu fundar algumas filiais internacionais. Desde 2004, a BUTTING está representada na China, inicialmente no centro de Shanghai. A partir do outono de 2005, a empresa passou a ter um local nos subúrbios de Shanghai, em Malu, onde fabrica tubulações e produtos pré-fabricados para clientes específicos. Com o objetivo de estar próximo aos clientes, a empresa instalou sede também no Canadá, na Índia e no Uruguai e tem parceiros em todo o mundo, por exemplo, em Omã, na Arábia Saudita, no Egito, em Israel, na Coreia e na Austrália, disponibilizando assim ao cliente um atendimento rápido.



Figura 3: Butting no Uruguai, Canadá e China.

Fonte: Butting, 2008.

A empresa tem crescido permanentemente ao longo dos últimos 230 anos. Os donos atuais são representantes da sétima geração. Graças à cooperação baseada na capacidade do staff que a empresa possui, realizam obras/projetos para grandes clientes de segmentos variados.

Devido à expansão dos últimos anos, a empresa passou a ser uma *holding*, a BUTTING Gruppe GmbH & Co.KG. Hermann Butting é o dono e presidente da empresa-mãe. Seu capital social é limitado e está na marca dos 7,25 milhões de euros. É curioso observar que a Butting permanece sendo uma empresa familiar, porém, com negócios globais. No gráfico a seguir, pode-se observar como se apresenta a distribuição dos negócios pelo mundo.

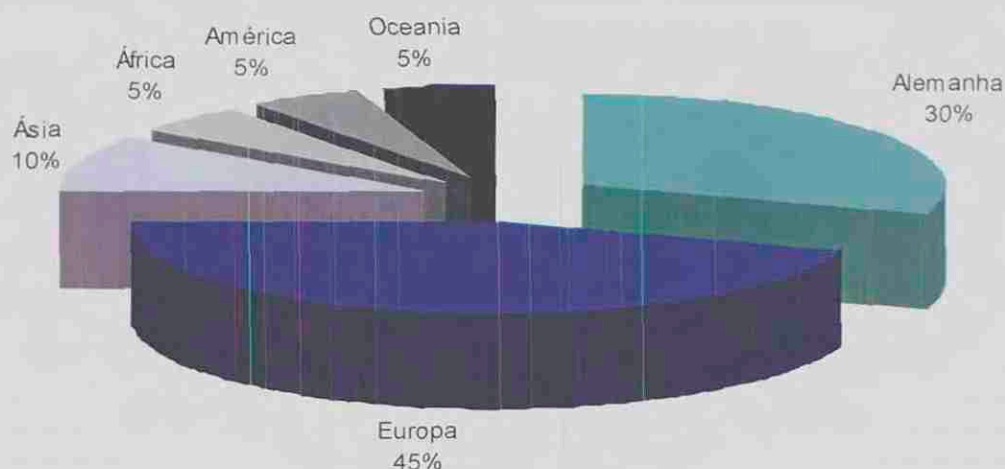


Gráfico 1: Distribuição dos negócios pelo mundo

Fonte: Dados secundários.

Observa-se que a maior parte dos negócios (75%) se concentra na Europa, predominantemente na Alemanha 30%. Entre os demais continentes, o asiático é o que apresenta maior volume de negócios (10%). Os demais - África, América e Oceania - apresentam igual volume de negócios, isto é, 5% cada.

A crescente globalização da economia acarretou mudanças na empresa, que também passou a sofrer concorrência internacional e teve que desenvolver atividades no exterior. Buscando tornar lucrativas suas atividades e para estar bem representada lá fora, a empresa freqüentemente envia especialistas e gerentes para trabalhar no exterior.

Os funcionários que trabalham no exterior ganham experiência pessoal e profissional, o que é vantajoso para ambas as partes. Por suas atividades internacionais, a empresa busca ganhar novos clientes e abrir novos mercados.

Com a variedade e especificidade dos negócios com que atua, os empregados de todos os departamentos da empresa são sempre muito exigidos. A empresa, por isso, busca investir em treinamento, promovendo cursos internos ou atividades específicas na BUTTING Akademie, fundada em 2004.

Há funcionários que há décadas trabalham para a empresa, alguns deles já são parte da terceira geração de empregados. Em 2007, a empresa chegou à marca dos 1.322 funcionários.

Atualmente, a BUTTING é líder mundial na fabricação de tubulações de aço inoxidável com solda longitudinal, assim como em conexões e tanques. Os seus produtos são usados no mundo todo nas mais diversas áreas, como se pode observar no gráfico a seguir.

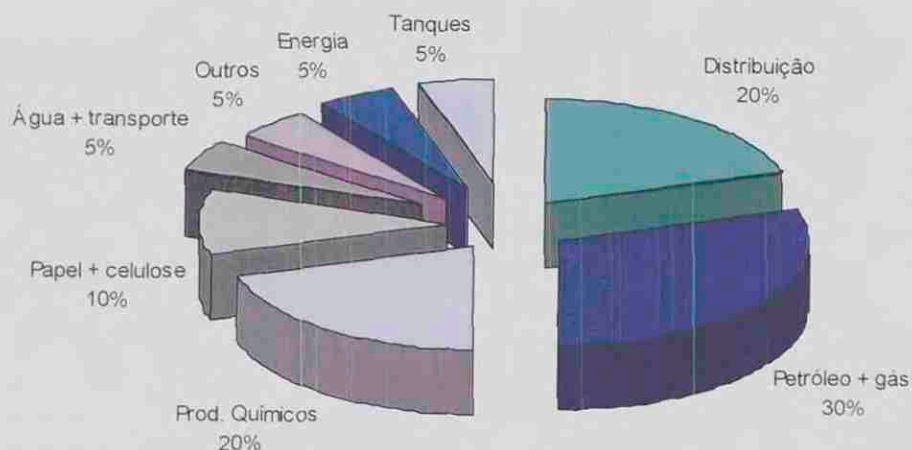


Gráfico 2: Mercados em que a empresa atua.

Fonte: Dados secundários.

O gráfico representa o volume de negócios por área da organização. Este trabalho foi desenvolvido na sede BUTTING Schwedt, onde não se tem a informação exata do volume de negócios para cada área, porém, de acordo com o Project manager, mais de 50% dos negócios se concentram na área de papel e celulose. Este valor, no gráfico geral da organização, representa uma fatia bem menor dos negócios.

Segundo o presidente da sede, a empresa aos poucos está entrando em novos mercados, mas sem perder o foco do negócio principal. A estratégia, para ele, é entrar aos poucos no negócio e ir ganhando experiência, adquirindo tecnologia para ser competitivo e bem-sucedido no novo mercado.

O mundo, segundo o presidente, é cheio de oportunidades, mas não se pode perder o foco do *core business*. A entrada em mercados deve acontecer gradualmente. É preciso ter os dois pés na terra; desta forma, se podem fazer grandes negócios. Para isso, tem-se que trabalhar duro. Ele se

guia pela filosofia do dono e diretor da empresa, que pretende entregar a companhia à próxima geração em boas condições e para isso aposta em conquistas de longo prazo. Sabe que não precisa ver todos os resultados agora, mas que, se fizer um bom trabalho, as próximas gerações colherão o fruto.

Atualmente, a sede de Schwedt atende pelo nome social de Butting Anlagenbau GmbH & Co. KG. É responsável pela produção de tanques e tubulações, assim como de projetos de montagem internacional. Sua capacidade de aproximadamente de 1.200.000 horas de trabalho se deve a 600 funcionários, dos quais 300 pertencem à empresa, e 300 a empresas terceirizadas. O volume de negócios se traduz em vendas de 80 milhões de euros.

Devido a esse volume de negócios, a sede foi obrigada a se desmembrar em três frentes de trabalho: tanques, fabricação e montagem de torres; manutenção; pré-fabricação e montagem de tubulações. As frentes contam com todo o staff da Butting Anlagenbau em Schwedt.

4.2 Caracterização do setor

O uso do aço inoxidável começou a desenvolver-se no começo do século XX, principalmente na indústria química, por sua resistência à corrosão. Após alguns anos, a diversificação das áreas de uso foi tão intensa que são mais de cem os diferentes tipos de utilização. Um dos exemplos da diversidade de opções que se têm para a utilização do aço inoxidável é a construção, como, por exemplo, na restauração do edifício da Catedral de São Pedro, em Londres. Graças à sua função estética e econômica, bem como à durabilidade, vem sendo usado com maior frequência na arquitetura sustentável (Euro Inox, 2008).

É o material mais utilizado nos sistemas de descarga. Pode ser encontrado em diferentes lugares, principalmente onde se requer resistência à corrosão. No nosso dia-a-dia, também encontramos o aço inoxidável; com

maior frequência, nos utensílios domésticos. Isto se deve ao fato de ser um material estético, higiênico, fácil de limpar e durável.

Além das propriedades descritas, o aço inoxidável possui uma característica ambiental favorável, pois o conteúdo reciclável é excepcionalmente alto. Entre todos os metais metálicos duráveis, ele é o mais utilizado na indústria alimentícia, já que, por sua neutralidade, relacionada à resistência à corrosão, não apresenta problemas no contato com os alimentos.

O termo aço inox identifica uma família de aços que contêm no mínimo 10,5% de cromo, elemento químico que garante ao material elevada resistência à corrosão. Distribuído de forma homogênea por todo o inox, o cromo, ao entrar em contato com o oxigênio do ar, forma uma camada fina, contínua e resistente de óxido sobre a superfície do aço, protegendo-o contra ataques corrosivos do meio ambiente. Apesar de invisível, estável e com espessura finíssima, essa película é muito aderente ao inox e tem sua resistência aumentada à medida que se adiciona mais cromo à mistura. Mesmo quando o aço sofre algum tipo de dano, sejam arranhões, amassamentos ou cortes, o oxigênio do ar imediatamente se combina com o cromo, formando novamente o filme protetor (Núcleo Inox, 2008).

Pelas propriedades apresentadas, vê-se por que o uso do aço inox se tem tornado mais popular, conquistando mercados tão diferentes entre si e cuja utilização varia tanto na gama de produtos quanto em indústrias.

Empresários, governos e instituições ligadas ao aço inox estão investindo em pesquisa e desenvolvendo novas tecnologias que auxiliem a entradas em novos mercados e, ao mesmo tempo, aproveitem as oportunidades em mercados promissores, que nos próximos anos prevêem grande crescimento de demanda.

Ao analisarmos a realidade brasileira, vê-se, pelos dados do consumo per capita, como o setor do aço inox é promissor e como o crescimento da demanda se traduz em números.

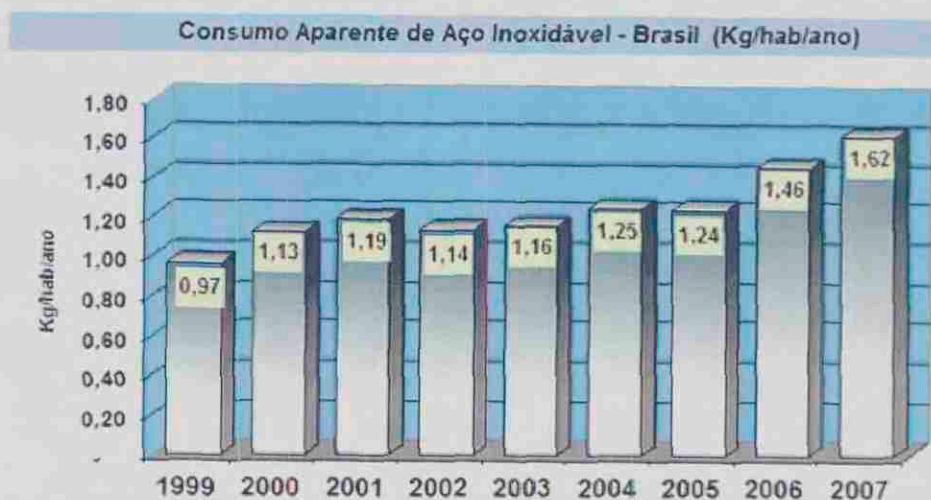


Gráfico 3: Estatísticas Anuais - Consumo per capita.

Fonte: Núcleo Inox, 2008.

Pelo gráfico, pode-se perceber o crescimento acentuado do consumo de aço inoxidável per capita, que em cinco anos aumentou aproximadamente 60%.

De acordo com os dados do Núcleo de Desenvolvimento Técnico Mercadológico do Aço Inoxidável, o mercado brasileiro movimenta cerca de US\$ 3,5 bilhões por ano apenas no segmento inox. Em 2007, houve um crescimento do consumo de 12,5%. No ano passado, a produção mundial de aço inox foi de 28,4 milhões de toneladas. No Brasil foram produzidas 410 mil toneladas. A Europa foi a líder mundial em produção, com 8,02 milhões de toneladas, seguida da China, com 7,2 milhões. Ao considerar-se a produção individual, a China está em primeiro lugar e o Brasil ocupa a nona posição.

Pode-se visualizar melhor a demanda mundial de aço inoxidável no gráfico a seguir.

Global Stainless Steel Demand Index All Stainless Products

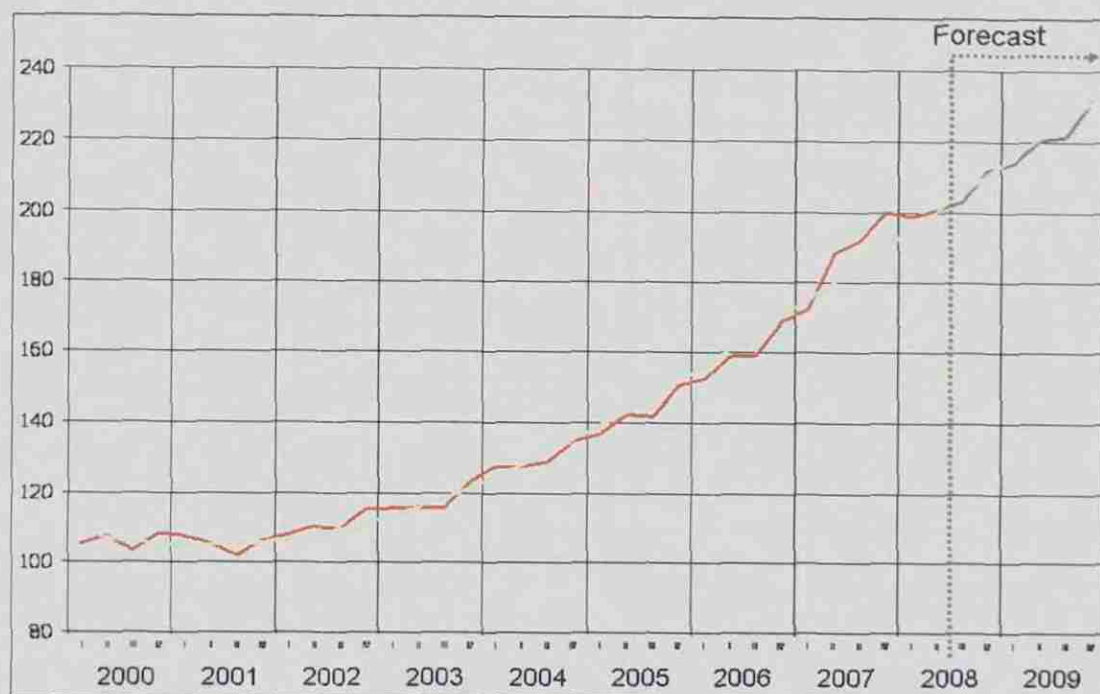


Grafico 4: Índice da demanda global por aço inoxidável em todos os produtos

Fonte: ISSF (International Stainless Steel Forum), 2008.

A projeção feita pelo *International Stainless Steel Forum* aponta um crescimento para os próximos anos, o que indica que a tendência do mercado de aço inox é continuar crescendo.

Pode-se também observar a produção dos últimos quatro anos em toneladas métricas.

Tabela 1: Estatísticas Anuais: Produção Mundial (ton. x 1.000).

Região	Ano Inteiro		+/- %	Ano Inteiro		Y-o-Y +/- %
	2005	2006		2006	2007	
Europa / África	8,795	10,000	13.7	10,000	8,673	-13.3
Europa – Central e Leste	310	376	21.2	376	365	-3.0
Américas	2,688	2,951	9.8	2,951	2,502	-15.2
Ásia	12,498	15,074	20.6	15,074	16,030	6.3
Total Mundo	24,292	28,400	16.9	28,400	27,570	-2.9

Fonte: ISSF (International Stainless Steel Forum), Núcleo Inox, 2008.

Percebe-se, no ano passado, uma pequena queda na produção. A demanda, porém, não acompanhou essa queda.

De acordo com o panorama traçado pelo austríaco Markus Moll, diretor executivo e analista de marketing sênior da empresa Stell and Metals Market Research, em 2008 a produção mundial chegará a 29 milhões de toneladas, produção que há dez anos era de 15 milhões, o que significa que a produção no mundo todo praticamente dobrou.

Em 2007, a siderurgia mundial teve resultados positivos, de acordo com o Instituto Brasileiro de Siderurgia. O crescimento do consumo aparente foi da ordem de 6,8%, atingindo cerca de 1,2 bilhão de toneladas de produtos siderúrgicos. Foi o sexto ano de crescimento consecutivo, abrangendo praticamente todos os mercados, com a relevante exceção dos EUA. O crescimento também é percebido em novos mercados, graças à tendência da sociedade em preocupar-se com a sustentabilidade, contribuindo para um futuro baseado na responsabilidade social e no cuidado com o meio ambiente. Dentro desta ótica, o aço é visto como matéria-prima ideal. Seu alto potencial de reciclagem conquista espaço nas mais diversas áreas.

4.3 Processo de construção do projeto-piloto

Nos tópicos anteriores foram apresentados o histórico da empresa, seus negócios e o segmento em que atua para situar o leitor e auxiliá-lo a compreender o campo de aplicação do presente estudo. Para o fim pretendido, serão abordados diversos aspectos:

- a forma de remuneração existente nas obras de montagem;
- objetivos da empresa em implantar um plano de remuneração variável para as equipes de trabalho;
- o processo de construção dos indicadores do plano;

4.3.1 Práticas de remuneração da empresa

O sistema de remuneração utilizado pela empresa tem duas partes: uma fixa e outra variável. A base salarial é paga de acordo com a função exercida pelo empregado, determinada pelo cargo por ele ocupado. A parte variável consiste em uma bonificação paga semestralmente. Nas obras existem cinco cargos. São eles: *trabalhador operacional*, *site coordinator*, *forman*, *supervisor* e *site manager*.

A parte fixa é paga de acordo com a função que a pessoa tem na fábrica na Alemanha, com um adicional de 13% por hora de acordo com a lei alemã, por se tratar de um trabalho realizado fora da fábrica. Quando os trabalhadores vão para obras, ao *Forman* e ao *supervisor* soma-se 15%; ao *site manager*, 30%, pois estes cargos têm maior responsabilidade, já que seus titulares estão incumbidos de programar, supervisionar e coordenar os trabalhos dos demais trabalhadores.

Para os casos em que os empregados não residem na localidade em que trabalham, há uma ajuda de custo exigida pela legislação alemã um adicional no valor de 35 € (*per diem*). A empresa também se encarrega de providenciar os meios de locomoção e moradia. Se a obra se situa na Europa, a empresa paga a cada três semanas e meia, passagens de ida e

volta para ver a família. Em projetos fora da Europa, os retornos para casa ocorrem a cada seis semanas.

A parte variável consiste em uma bonificação que começou a ser paga há três anos. Ela é distribuída semestralmente, nos meses de junho e dezembro, sempre e quando a empresa tem lucro no período. O pagamento do bônus está atrelado ao desempenho dos empregados, embora não exista um sistema claro de avaliação. A decisão do pagamento da bonificação fica na dependência da decisão de um comitê, formado pelo presidente da empresa, pelo vice-presidente e o diretor da área de montagem.

Antes a data da distribuição do bônus, o comitê se reúne e decide caso a caso, avaliando como foi o desempenho do colaborador, atribuindo-lhe o valor da bonificação, com um valor mínimo de 500 € (quinhentos euros), que poderá chegar até uma vez mais o salário recebido pelo trabalhador. O presidente afirma que nunca houve uma situação na qual não se pagasse bonificação; pelo menos o mínimo o trabalhador recebe.

Na avaliação, especial atenção é dada aos *site manager* de cada obra, pois, de acordo com o presidente da empresa, "o bom resultado de uma obra depende dele – que é o único que pode definir a situação –; por isso, continua, aos meus olhos eles têm a mais importante posição".

De acordo com o presidente o comitê analisa uma série de fatores, ainda que não exista um sistema formalizado. Na opinião de um dos *site managers* entrevistados, é bom que se dê uma bonificação por desempenho. Enfatiza, entretanto, que não é claro por que, uns a recebem e outros não. Teoricamente, será porque a obra foi melhor, mas às vezes, admite, eles também não têm o mesmo nível de contato com as diversas obras.

Se considerarmos que no segundo semestre de 2008 a empresa possuía 20 obras de montagem, pode-se perceber que é muito difícil fazer-se uma avaliação de cada uma das obras sem um sistema formalizado, com critérios fundados em indicadores para tal avaliação.

Neste contexto é que surgiu a idéia de levantar indicadores para um sistema de remuneração variável para os trabalhadores das obras de montagem de tubulações da empresa.

Antes de partir para a sua identificação, buscou-se saber as razões que levaram a empresa a implantar um sistema de remuneração variável para as equipes de trabalho nas obras.

4.3.2 Objetivos da empresa em implantar um plano de remuneração variável

Na opinião do presidente, o trabalhador faz um bom trabalho porque gosta e tem aptidão para fazê-lo. Acredita que o dinheiro por si só não é uma fonte de motivação. Mas quando existe uma parte variável vinculada ao desempenho, o funcionário tem uma razão a mais para desenvolver um bom trabalho. No fundo, é uma maneira de recompensar o esforço. Para ele, a lógica é simples: "Quando fazes mais, recebes mais".

A opinião do vice-presidente é que quando o funcionário trabalha bem "ganha mais dinheiro e quando não, não! [...] Por isso, de certa forma, o trabalhador busca se esforçar para que isso se reflita em seu salário. Quando o Site Manager ganha o bônus de 5.000€, soa diferente". Para ele, o pagamento de uma parte variável está atrelada a uma ferramenta para fazer convergir os objetivos da empresa e dos trabalhadores, fazendo com que cada um dê seu máximo. O mais importante, em sua opinião, é que, como a empresa, por exigência dos clientes, necessita ter uma flexibilidade acentuada, o sistema de remuneração tem que ser compatível. E a política paternalista que a empresa tinha há uns anos já não condiz com esta nova realidade.

Ele faz uma analogia entre o salário do trabalhador e o desempenho com a curva normal ¹: quando começa a trabalhar, ganha um salário; à medida que seu desempenho melhora, o salário aumenta, até chegar a um nível máximo. Depois, quando o trabalhador vai ficando mais velho e já não

¹ Wikipédia, 2008. A distribuição normal, também conhecida como distribuição gaussiana, é a distribuição de probabilidade, que aparece com mais frequência nas teorias estatísticas e probabilidades. A importância da distribuição normal é principalmente porque há muitas variáveis associadas com os fenômenos naturais que são modelados sobre a norma, entre elas: as características morfológicas dos indivíduos, os caracteres fisiológicos, como o efeito de uma droga, as características socioculturais, como o consumo de um produto pelo mesmo grupo de indivíduos, caracteres psicológicos como o QI, etc.

consegue ter um desempenho tão excelente, o salário volta aos poucos à base que ele tinha anteriormente. De fato, existem pessoas que trabalham 100% e depois de alguns anos, quando já não estão mais em condições de se dedicar tanto, passam a trabalhar 20%. Por esse motivo, ele acredita não ser justo que recebam o mesmo que recebiam antes.

O diretor da área de montagem levanta uma questão importante. Para ele, o principal objetivo de pagar uma parte variável é reter o bom trabalhador para que ele continue na empresa e igualmente motivá-lo a continuar com uma boa performance/desempenho e, inclusive, a aprimorá-la.

O *Project manager* acredita que a remuneração vinculada ao desempenho da equipe pode fazer com que os trabalhadores trabalhem mais em conjunto, suportando-se mutuamente, o que no final promove um resultado melhor, tanto para a empresa quanto para os funcionários, pois eles têm uma razão a mais para se esforçar e dar seu máximo.

Na mesma linha que o presidente da empresa, ele considera que o funcionário faz um bom trabalho porque gosta do que faz. E, certamente, se seu desempenho é reconhecido, poderá fazer o trabalho melhor ainda, pois o trabalhador tem a percepção de que a empresa está reconhecendo seu esforço.

Pela opinião do corpo diretivo da empresa pode-se constatar, em linhas gerais, que o objetivo da implantação da remuneração variável para as equipes de trabalho nas obras de montagem tem por finalidade recompensar o desempenho do trabalhador e criar um sistema flexível que corresponda ao esforço realizado pelos trabalhadores.

4.3.3 Indicadores do plano

Encontradas as razões válidas para a direção da empresa para a aplicação do sistema de remuneração variável, passamos agora para o processo de construção dos indicadores, os quais foram selecionados de acordo com a importância, a possibilidade de serem mensurados e a

segurança e clareza das informações. Levaram-se em conta tanto a percepção da direção da empresa, quanto a dos empregados das obras de montagem.

Antes da coleta de dados propriamente dita, realizou-se um pequeno debate na obra em que a autora do estudo está trabalhando. A conversa com os colegas da obra teve também a participação de um engenheiro autônomo que presta serviços de acessória para o cliente de referida obra.

Nessa ocasião, falou-se em três aspectos importantes para o bom andamento de uma obra: que a obra dê lucro; que o cliente fique satisfeito e que a empresa ganhe novas obras. Aspectos que, em primeira análise, não divergem muito de qualquer outro tipo de negócio/companhia.

Ao se analisar o porquê de cada um deles, é possível se fazer uma idéia mais abrangente do negócio. Para que a obra tenha lucro, é necessário que seja entregue no tempo planejado; que os recursos usados tenham sido empenhados com cuidado; que os trabalhos tenham sido planejados para otimizar tempo e materiais.

Para que o cliente fique satisfeito, é importante que quando ele requeira um trabalho extra (que surge no decorrer da obra e não está no plano, nem no contrato), que se tente resolvê-lo, sem escusas. Da mesma forma, quando se faz uma estimativa de tempo para a realização de determinado trabalho, que esta seja realizável e se o trabalho requerido não tem o material para fazê-lo, que seja solicitado a tempo de se poder dar um jeito de resolver a questão.

O terceiro e último elemento - ganhar novas obras -, está intimamente ligado ao segundo, uma vez que, se o cliente fica satisfeito, prontamente requererá o trabalho para novas obras ou indicará a empresa a outras obras/empresas. Quando fica insatisfeito, acontece o oposto, conforme se pode observar na fala do nosso site manager: "Não existe nada pior que ter um cliente infeliz, porque sai falando mal de nós pra todo mundo".

Esta conversa, prévia à coleta de dados, foi de grande utilidade para partir de um referencial do que se considera importante para uma obra, não só na visão da empresa, mas também na do cliente.

Dentre as informações levantadas junto à diretoria da empresa sobre quais indicadores são importantes na mensuração de uma obra, para avaliar se esta teve um bom resultado ou não, cabe destacar: tempo de entrega da obra; valor orçado e valor realizado; qualidade da obra; trabalhos extra; conservação e devolução de ferramentas e máquinas e, por último, utilização de recursos financeiros.

A seguir serão descritos os motivos pelos quais a empresa levanta esses indicadores.

O tempo de entrega da obra é de suma importância para a diretoria, pois é uma exigência do cliente que o trabalho seja cumprido no prazo determinado. Geralmente, em obras/projetos, tudo está interligado. Por tal razão, as datas são estipuladas a fim de obedecer ao planejamento e dar seqüência à obra, além de o orçamento ser elaborado com base no tempo determinado para a obra e toda a estrutura ser arranjada para esse período.

O valor orçado e o valor realizado estão ligado ao lucro obtido; isto é, em toda obra se tem um valor previamente estipulado entre o cliente e a empresa. Concluída a obra, ver-se-á, pelos relatórios do departamento financeiro, se a obra ficou dentro, abaixo ou acima do valor orçado.

A qualidade da obra é muito importante, pois afeta diretamente a satisfação do cliente. Trata-se, pois, de um fator decisivo para a reputação da empresa. Para a diretoria, está claro que existe um *standard* que reflete o nome da companhia e é através desse patamar de qualidade que a empresa deseja ser lembrada pelos clientes.

O trabalho extra é o que não está previamente estipulado no contrato. Comumente, deriva de problemas com o projeto de engenharia e, entre outros, de fatores imprevistos. É através desse trabalho extra que geralmente a empresa consegue obter maior lucro e cria uma relação de confiança e colaboração com o cliente.

A conservação e devolução de ferramentas e máquinas utilizadas nas obras, diz respeito a um ativo considerável para a empresa e são necessárias em todas as obras. Por isso, evitar perdas e danos é muito importante, não só pelo valor monetário, mas também pela utilidade que têm, afinal, seria

contraproducente ter de adquirir novas ferramentas e máquinas para cada obra.

Por último, o fator utilização de recursos financeiros. São recursos relativos às decisões tomadas nas obras no momento em que a estrutura é montada para desenvolver o trabalho, mas não diretamente ligados a ele, como, por exemplo, alojamento, locomoção, telefone, entre outros. Para a empresa, é importante que neste aspecto a equipe que está na obra use os recursos como se fossem próprios, isto é, não opte por aquilo que é mais fácil ou desnecessário só porque a companhia está pagando.

A diretoria considera que em uma obra existem muitos fatores a serem avaliados, porém merecem destaque os aspectos mencionados anteriormente, embora admita que avaliar cem por cento é muito complicado, até porque cada projeto tem, em um ou outro aspecto, suas particularidades. Em linhas gerais, porém, os fatores descritos poderão ser avaliados e reformulados à medida das necessidades.

Em um segundo momento, foram entrevistados os trabalhadores de três obras de montagem em Portugal, França e Espanha, com o objetivo de avaliar sua percepção com relação aos indicadores levantados: tempo de entrega da obra; valor orçado e valor realizado; qualidade da obra; trabalho extra; conservação e devolução de ferramentas e máquinas e, por último, utilização de recursos financeiros.

O primeiro item - tempo de entrega da obra - foi unanimemente considerado importante pelos entrevistados. Para 80% deles, este é o aspecto mais importante para determinar o desempenho da obra.

Segundo um dos entrevistando, é um aspecto interessante a ser avaliado, já que traduz o esforço do time que faz jornadas de trabalho mais longas e muitas vezes deixam de ir pra casa para ver a família para entregar a obra no prazo determinado. Nas palavras dele, "o cara teve que trabalhar duro para terminar no prazo".

Todos os entrevistados confiam na forma de mensuração, já que é estabelecida uma data conhecida por todos e esse prazo deve ser atingido.

A respeito do segundo item - valor orçado e valor realizado -, as opiniões ficaram divididas, apesar de todos concordarem que é um aspecto importante para determinar se uma obra foi boa em termos financeiros ou não. Dos entrevistados, 70% acreditam que, como o cálculo da obra é feito na Alemanha e eles não têm interferência no processo, não é justo que depois se cobre deles. Os 30% restantes consideram, por mais que o cálculo já venha pronto, que eles podem fazer sua parte, esforçando-se para utilizar menos horas de trabalho e dar o suporte necessário aos trabalhadores para que consigam produzir mais.

De forma geral, consideram que a forma de mensurar este indicador é complicada, pois o relatório preparado pelo departamento financeiro é confiável, mas a contribuição que a equipe possa ter sobre o cumprimento do orçamento fica limitada quando o valor da obra é mal calculado. O contrário também se aplica.

A qualidade da obra, na avaliação dos entrevistados, é importante, embora para metade deles não deva ter grande peso no desempenho, já que eles dependem muito do material e dos trabalhadores que a empresa manda, assim como das exigências do cliente. Para mensurar este aspecto, é necessário perguntar ao cliente, que, por outros aspectos, muitas vezes pode não ser sincero na resposta.

O outro grupo considera que a qualidade reflete o nome da empresa. É um aspecto, portanto primordial, que não poderá ser contestado se o cliente tiver recebido um serviço de qualidade. Daí a confiança na forma de mensuração. Pode-se observar na fala de um dos entrevistados a importância deste aspecto quando diz que “essa foi a primeira coisa que aprendi quando entrei na empresa [...] porque quando você faz um trabalho com boa qualidade, ele traz sempre bons frutos”.

Trabalho extra foi considerado pela maioria de suma importância, com exceção de um dos entrevistados, que não o considerou relevante. Os demais consideram que o trabalho extra é o que gera maior ganho para a empresa e, por isso, é tão importante. Além disso, deixa o cliente contente, principalmente se o trabalho é bem realizado. Um dos entrevistados coloca

que “o nome da empresa fica melhor porque o cliente fica contente ao solucionarmos os problemas [...] se se refletir em um adicional para o trabalhador, ele também vai se esforçar em conseguir e resolver os problemas que aparecem no decorrer do processo”.

Quando ao aspecto da mensuração, 20% dos entrevistados não confiam na forma de mensurar, já que está atrelada à opinião do cliente, que pode ser subjetiva. O restante considera que, se o trabalho foi bem feito, o cliente estará contente e isso irá transparecer.

No que tange à conservação e devolução de ferramentas e máquinas, os entrevistados consideraram tratar-se de um aspecto relevante a ser analisado, ainda que não confiem na forma de mensuração da empresa, que avalia o material devolvido comparando-lo com os dados do sistema que registram o material enviado, uma vez que muitas vezes não é mandado todo o material que consta no sistema e/ou o material mandado não se encontra em perfeitas condições. Mais da metade deles considera que o sistema deveria ser aprimorado para poder ser utilizado como indicador. Uma das formas de fazê-lo seria controlando o material que chega e reportando as falhas, quando houver.

Quanto ao último indicador levantado - utilização dos recursos financeiros -, todos concordam que é algo que pode ser medido, já que pode haver uma economia ou um uso desmedido de recursos, pois, muitas vezes, eles se preocupam com o uso dos recursos, mas em outras obras não ocorre o mesmo; portanto, seria justo que se medisse para saber quem usou mais apropriadamente e quem não.

Os entrevistados acreditam que a mensuração pode ser feita através de comparações, pois toda obra tem vantagens e desvantagens no momento de tentar utilizar os recursos da melhor forma.

Através do exposto, pode-se concluir que, para a maioria dos entrevistados nas três obras de montagem, os indicadores levantados com maior ou menor intensidade representam os aspectos mais importantes para o bom andamento da obra.

A maioria deles, porém, acredita que as formas de mensurar os indicadores por vezes são subjetivas demais para serem atreladas a uma remuneração variável. Considera, portanto, que alguns sistemas deveriam ser aprimorados para dar maior credibilidade à mensuração. Assim, em um primeiro momento, os entrevistados consideram pertinente atribuir um peso menor aos fatores cuja mensuração não tem grande confiabilidade.

Para a definição dos indicadores mais adequados para o projeto-piloto de remuneração variável, buscou-se um equilíbrio entre a perspectiva da empresa e a dos empregados. Os indicadores que refletem as metas organizacionais receberam uma atenção especial. Em virtude de os indicadores levantados terem sido aceitos pela grande maioria dos empregados, julgou-se oportuno incluir todos no projeto-piloto. Relativamente aos que poderiam apresentar dificuldade na mensuração, optou-se por atribuir um peso menor e utilizá-los como protótipo na reformulação do sistema.

4.4 Apresentação do projeto-piloto

O projeto-piloto de remuneração variável para as obras de montagem de tubulações da empresa Butting Anlagenbau, apresenta-se com uma alternativa passível aos novos desafios e exigências do mercado no qual a organização esta inserida.

A estrutura do projeto-piloto apresenta seus objetivos, os indicadores utilizados para o sistema de avaliação, a sistemática de pagamento, os integrantes da proposta, os responsáveis por sua gestão e, pro fim, as possibilidades de reformulação.

A principal diferença entre a remuneração variável do projeto-piloto e a bonificação paga atualmente é que, no sistema atual, a avaliação é voltada para o site manager da obra e os supervisores, porém, sem clara uma sistemática dos aspectos avaliados.

No presente projeto, buscou-se justamente uma forma de avaliação que englobasse toda a equipe de trabalho e indicadores que alinhassem as metas com o desempenho da equipe de trabalho. Conforme levantado na literatura, existe uma tendência acentuada pela adoção de sistemas de remuneração variável voltada às equipes de trabalho.

Entre os objetivos da organização ao utilizar um sistema de remuneração variável para as equipes de trabalho nas obras de montagem pode-se destacar:

- adaptar o sistema de remuneração às necessidades de flexibilidade exigida pelo mercado no qual atua;
- promover o trabalho em conjunto na busca das metas e objetivos organizacionais;
- compartilhar com os funcionários os resultados que ajudaram a construir;
- recompensar os esforços, incentivando a que continuem, por meio do trabalho em equipe, se desempenhando cada vez melhor.

4.4.1 Sistemática de avaliação dos resultados

Para que os objetivos do sistema possam ser alcançados, as metas/indicadores de desempenho devem traduzir de forma simples o que será avaliado das equipes. Assim a avaliação das equipes será realizada pelos indicadores:

- tempo de entrega da obra;
- valor orçado e valor realizado;
- qualidade da obra;
- trabalho extra;
- conservação e devolução de ferramentas e máquinas;
- utilização de recursos financeiros.

Estes, por sua vez, agrupados em três conjuntos de metas a serem avaliadas, podem ser visualizados na tabela a seguir:

Tabela 2: Grupos de fatores de mensuração

Indicadores \ Metas	Financeiras	Qualidade	Produtividade
Valor orçado e valor realizado	X		
Tempo de entrega da obra			X
Qualidade da obra		X	
Trabalho extra			X
Conservação e devolução de ferramentas e máquinas	X		
Utilização de recursos financeiros.	X		

Fonte: Dados primários.

Percebe-se, na tabela, que a área financeira está relacionada a três indicadores; já o item qualidade, somente um; o item produtividade, dois. A seguir, se distribuirão as porcentagens de cada um dos indicadores no grupo de meta em que se encontra e, em seguida, os pesos de cada meta na remuneração final.

Tabela 3: Peso (%) dos indicadores no total das metas

Indicadores \ Metas	Financeiras	Qualidade	Produtividade	Peso Total das Metas (%)
Valor orçado e valor realizado	13,5%			
Tempo de entrega da obra			27,5%	
Qualidade da obra		20%		
Trabalho extra			22,5%	
Conservação e devolução de ferramentas e máquinas	12%			
Utilização de recursos financeiros.	4,5%			
Peso total (%)	30%	20%	50%	100%

Fonte: Dados primários.

Nota-se no quadro que o peso total das metas; financeira 30%, qualidade 20% e produtividade 50%, somadas formam o total de 100%. A tabela apresenta o peso do indicador na meta e no total ao mesmo tempo, pois foi feita uma proporção do peso do indicador na meta e por sua vez da meta no total geral.

Os indicadores relacionados com as metas financeiras receberam pesos menores nas avaliações devido à dificuldade nas formas de mensuração. E quando fica comprovado que o orçamento calculado pela empresa para a obra não foi correto, automaticamente o primeiro indicador valor orçado e valor realizado fica anulado, passando-se a porcentagem para os demais indicadores.

Pode-se constatar erro no cálculo ao analisar-se os relatórios gerados pelo departamento financeiro, onde apresenta-se com detalhes a forma como o cálculo foi feito e as projeções feitas. Se o coeficiente utilizado para o cálculo não esteve de acordo com o as projeções identifica-se o erro no cálculo.

A meta qualidade receberá um peso intermediário, já que apesar de constituir-se em um aspecto importante a mensuração não existe um sistema próprio da empresa para medi-lo, portanto fica muito atrelada a opinião, que por vezes é subjetiva, do cliente. Neste caso, poderia ser formado um comitê de avaliação da empresa.

Por último, as metas relacionadas à produtividade receberam maior peso, pois foram consideradas as mais importantes para ambas as partes, isto é, trabalhadores e empresa, e os meios de mensuração são claros e confiáveis.

Assim, o sistema de pagamento estará vinculado ao atendimento das metas descritas. Estas, interligadas a indicadores relacionados à produtividade, geralmente repercutem na questão financeira. Ora, dependendo da qualidade do produto/serviço, haverá mais demanda de trabalhos extras e estes, por sua vez, também contribuem para as metas financeiras, e assim por diante.

Percebe-se, então, que, por mais que algumas metas recebam maior pontuação que outras, se o desempenho geral for bom, são grandes as chances de a remuneração variável ser completa.

4.4.2 Forma de distribuição

O sistema de pagamento foi desenvolvido para que a distribuição da remuneração se dê de acordo com a responsabilidade e influência de cada um dos integrantes da equipe no alcance das metas.

Tal sistema segue algumas das diretrizes utilizadas na bonificação praticada atualmente pela organização. De fato, considerando o lucro obtido

nos últimos anos, sabe-se que é viável a adoção do pagamento da remuneração variável.

O pagamento estaria vinculado aos resultados globais da organização. Por uma orientação da filosofia empresarial, a parte variável da remuneração só é paga se toda a organização obtiver lucro no período. Esta é uma forma de viabilizar o pagamento, enquadrado nas possibilidades da empresa.

Passa-se agora a forma como são avaliadas as metas/indicadores, esses possuem um objetivo correspondente que se pretende alcançar. No momento da avaliação, verifica-se o que foi realizado e assim é gerada a porcentagem atingida pela equipe.

Tabela 4: Metas/indicadores X % atingida pela equipe

Indicadores	Objetivo	Previsto	Realizado	Atingido (%)
Valor orçado e valor realizado	Seguir o planejamento do progresso da obra, utilizando os recursos materiais e a mão-de-obra, de acordo com estipulado para ficar dentro do orçamento.	Cifra em Euros		
Tempo de entrega da obra	Entregar a obra no prazo estipulado pelo cliente, mantendo um nível de produtividade que assim o permita.	Dia/ Mês/ Ano		
Qualidade da obra	Realizar um serviço/produto dentro do standard da empresa, e atender as especificidades do cliente/obra.	Padrão		
Trabalho extra	Atender às requisições dos clientes quanto à solução de problemas e modificações que surgem no decorrer da obra.	Nº de Horas		
Conservação e devolução de ferramentas e máquinas	Conservar máquinas e ferramentas, evitando perdas e danos. Manter um sistema de controle que possibilite no final da obra devolver tudo ou a	Nº Equivalente ao enviado.		

	grande maioria do que foi utilizado.			
Utilização de recursos financeiros.	Fazer as escolhas de moradia, comunicação e transporte, ficando dentro do patamar necessário, mas sem cometer excessos.	Proporcional ao n° de trabalhadores		

Fonte: Dados primários.

Após a análise, verifica-se a porcentagem atingida pela equipe e relaciona-se com a pontuação correspondente ao grupo de metas que o indicador pertence. O cálculo é feito a partir do salário que o indivíduo recebe em função dos resultados que a equipe atingiu. Sendo assim, a fórmula é representada por:

$$SB \times RA = RV$$

Onde:

SB = Salário Bruto do indivíduo;

RA = Resultado atingido pela equipe de trabalho em percentual;

RV = Remuneração variável, a que o trabalhador receberá no semestre.

Na tabela a seguir, pode-se visualizar como se dará o pagamento das equipes.

Tabela 5: Avaliação da equipe

Metas a serem atingidas pela equipe	Peso (%)	Porcentual Atingido	Porcentual Pago
Financeiras	30	X	X% de 30
Qualidade	20	Y	Y% de 20
Produtividade	50	Z	Z% de 50
Totais	100		

Fonte: Dados primários.

Nota-se, então, que o valor pago está de acordo com os percentuais atingidos pela equipe. Portanto, se a equipe tem um desempenho de 100%, os trabalhadores receberão um salário a mais no semestre.

4.4.3 Freqüência do pagamento

A freqüência do pagamento da remuneração variável seria a mesma utilizada atualmente para o bônus, ou seja, de duas vezes ao ano, nos meses de junho e dezembro. Nos casos das equipes que estão em obras, que duram mais que o período estipulado para o pagamento da remuneração variável, a remuneração seria paga de acordo com uma avaliação parcial da obra, o que é viável, porque assim já se faz na empresa. O mesmo se aplica aos trabalhadores que mudam com mais freqüência de uma obra para outra.

Em caso de desligamento do empregado, o pagamento fica condicionado ao percentual de tempo de sua participação na empresa durante a obra. Nos casos em que o percentual seja superior a 50%, o valor a que o trabalhador teria direito seria proporcional ao seu tempo de trabalho, já que a avaliação não seria de toda obra, mas de parte dela. Já nos casos em que o número de faltas na obra fosse superior a 20%, a remuneração

levaria em conta este percentual, isto é, o trabalhador receberia um pagamento com redução de 20%. O exemplo quer demonstrar que o pagamento será sempre condicionado ao percentual real de faltas de cada um.

4.4.4 Abrangência

Este estudo foi desenvolvido para as obras de montagem de tubulações dos quais a empresa participa. A remuneração variável, portanto, será aplicada às equipes de trabalho que nela estão.

4.4.5 Formas de comunicação

A divulgação do projeto seria feita numa reunião da área de projetos internacionais com os trabalhadores das obras de montagem de tubulações. As informações sobre funcionamento estariam disponíveis na empresa para os interessados, em cartazes e manuais explicativos. No começo de cada obra, seria feita uma reunião com toda a equipe a fim de esclarecer o funcionamento e as metas do projeto.

Os resultados também seriam divulgados. A oportunidade mais própria poderia ser a da folha de pagamento do mês correspondente, para que cada trabalhador tenha a possibilidade de receber um feedback do desempenho da sua equipe de trabalho.

4.4.6 Gestão do projeto

A gestão será realizada pelo *site coordinator*, já que ele é responsável pelas questões administrativas, que incluem a parte financeira, de pessoal e dos relatórios de produtividade e, portanto, tem acesso às informações que fazem parte do projeto-piloto e pode processá-las e fazer sua gestão com o

suporte dos departamentos financeiro, de projetos e de recursos humanos da empresa.

4.4.7 Prazo de validade e revisões

As obras possuem um tempo determinado de realização, assim sendo é possível a cada fim de obra verificar que aspectos o projeto de remuneração variável não contemplou, o que compreende desde aspectos importantes a considerar-se na avaliação, até aspectos para os quais não existem formas confiáveis de mensuração.

Assim, semestralmente, quando o comitê se reúne para avaliar o desempenho da equipe na obra, as questões que apresentam distorções podem ser reformuladas e alinhadas às metas e estratégias organizacionais, visto que no ambiente mutável em que a empresa está inserida faz-se necessário, muitas vezes, ajustar o foco das metas e estratégias da empresa a fim de atender às exigências do mercado.

4.5 Limitações do projeto proposto

Todo sistema apresenta limitações. No caso do projeto-piloto, não é diferente e, como já foi observado teoricamente, um plano de remuneração variável deve ser elaborado em conjunto – empresa e trabalhadores –, e deve ser negociado entre as partes.

Neste aspecto, o presente projeto não decorreu de negociações entre funcionários e empresa, mas de um estudo teórico-empírico desenvolvido por uma funcionária, o que caracteriza o projeto-piloto como uma versão preliminar.

Portanto, por ser ainda preliminar, o projeto-piloto deve ser discutido e negociado entre trabalhadores e empresa, a fim de se legitimar a proposta.

Sem ela, não é possível estabelecer uma forma de recompensa que alinhe os objetivos organizacionais com as expectativas pessoais.

A disponibilidade de informações objetivas que gerem subsídios para avaliar os indicadores são escassas, ficando assim limitado o trabalho. Devem ser, portanto, incorporados ao projeto-piloto novos indicadores à medida que sua avaliação se torne mais segura.

Ainda existe a necessidade de adequar o projeto à legislação alemã, especialmente no que se refere à remuneração variável e às suas condições de implantação e de benefícios provenientes da sua utilização, aspecto este *ainda desconhecido da autora do trabalho*.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho não tem a pretensão de esgotar o tema, mas apenas o intuito de abrir as portas à nova realidade, abordando a importância cada vez maior da utilização de sistemas de remuneração mais apropriados ao contexto de mudança no qual as organizações estão inseridas.

A remuneração variável, neste cenário, é uma alternativa plausível, viável. Para Wood e Picarelli (2004, p.111), "tende a tornar-se um componente obrigatório para as empresas que estão transformando a si próprias e adaptando-se às novas condições ambientais."

A proposta do presente estudo de caso, na linha das teorias que vão surgindo concomitantemente ao contexto atual, é a de elaborar um projeto-piloto específico de remuneração variável voltado às equipes de trabalho nas obras de montagem da Butting Anlagenbau.

Em suas linhas gerais, busca vincular a remuneração dos trabalhadores aos resultados por eles atingidos, compartilhando com eles o que eles ajudaram a construir. Utilizando palavras de Becker e Ruas (1997, p. 146), o modelo busca "uma relação mais harmônica entre empresa e trabalhadores" e também, de acordo com o pensamento predominante entre os teóricos da questão, atender às necessidades de flexibilidade exigidas pelo mercado e o cliente.

Dellagnelo e Dellagnelo (1996) constataam que o tema da mudança organizacional vem sendo discutida amplamente, por conta de um ambiente cada vez mais competitivo, de um cliente mais exigente e de uma tecnologia em acentuada evolução. Para fazer frente às novas demandas com agilidade, as organizações precisam adotar modelos de estrutura mais flexíveis e adaptáveis.

O projeto-piloto, portanto, propõe adaptar o sistema de remuneração às necessidades de flexibilidade exigidas pelo mercado em que atua, promover o trabalho conjunto na busca das metas e objetivos organizacionais e, paralelamente, compartilhar com os funcionários os resultados que

ajudaram a construir, recompensando seus esforços e incentivando-os, por meio do trabalho em equipe, a um desempenho cada vez melhor.

No que tange à construção do projeto-piloto, os indicadores utilizados foram aqueles considerados importantes para o bom andamento da obra e analisados de acordo com a empresa e os empregados. São eles: tempo de entrega da obra; valor orçado e valor realizado; qualidade da obra; trabalho extra; conservação e devolução de ferramentas e máquinas; e por fim, utilização de recursos financeiros.

Pela análise dos dados, constatou-se que as informações utilizadas para mensurar tais indicadores nem sempre se baseiam em parâmetros confiáveis, gerando a necessidade de levantar novos indicadores, assim como aprimorar e melhorar os sistemas que subsidiam sua mensuração.

As metas foram traçadas a partir dos indicadores levantados, que se traduzem em objetivos, e a avaliação das metas se dá por comparação com o objetivo traçado e o que efetivamente se realiza, traduzido em percentuais.

Os percentuais estão divididos em três metas financeiras que correspondem a 30%, qualidade 20% e produtividade 50%. E a formula utilizada é simples, pega-se o resultado total atingido (em percentual) pela equipe e multiplica-se pelo salário do indivíduo, então cada um recebe o percentual correspondente ao seu salário, que pode chegar a 100%, isto é, se atingir 100% das metas, receberá um salário a mais. Assim, o cálculo do salário do colaborador é feito tomando como referências o que ele recebe e os resultados que a equipe venha a atingir.

A gestão do projeto fica sob a responsabilidade do *site coordinator*. A remuneração variável é distribuída semestralmente às equipes de trabalho nas obras de montagem, de acordo com a análise feita pelo comitê.

“A empresa, normalmente, estabelece parâmetros mensuráveis de metas a serem atingidas e os empregados recebem uma gratificação periódica, em função do atingimento dessas metas, proporcionalmente” (MARRAS, 2002, p. 179).

O *Project manager* acredita que a remuneração vinculada ao desempenho da equipe pode fazer com que os trabalhadores trabalhem mais

em conjunto, suportando-se mutuamente, o que no final promove um resultado melhor, tanto para a empresa quanto para os funcionários, ele afirma que "pois eles têm uma razão a mais para se esforçar e fazer seu máximo".

O projeto-piloto não pode ser senão uma versão preliminar, posto que é trabalho elaborado por uma colaboradora, e não fruto de um processo participativo, como exige a literatura. Milkovich e Boudreau (2000) lembram que, para que o plano funcione, é importante a participação dos colaboradores no processo.

É passível afirmar que diante do exposto os objetivos específicos traçados para atingir o objetivo geral, foram plenamente alcançados no trabalho, visto que o caminho percorrido permitiu atingir o objetivo geral.

Não obstante, o desenvolvimento do estudo permitiu à autora ampliar o conhecimento sobre o tema tratado, bem como conhecer em maior profundidade a organização, perceber as falhas em alguns sistemas e as oportunidades de implantação de melhorias capazes de, efetivamente, trazer maior qualidade aos sistemas e aos processos.

Reforça-se aqui, novamente, a importância de que cada empresa utilize a alternativa que mais se adequar à sua realidade no momento de escolher o sistema de remuneração, mas é imprescindível essa escolha seja feita. No presente estudo, a remuneração variável para as equipes de trabalho aparece como uma das alternativas mais consoantes com as necessidades da empresa nas obras de montagem de tubulações, onde o desempenho geral depende do resultado da equipe.

O processo utilizado é o mesmo apontado por Flannery (1997), segundo o qual as organizações vão descobrindo que usar equipe é uma estratégia eficaz no auxílio ao processo de mudança, assim como é eficaz no auxílio à produtividade, à qualidade, ao cumprimento de prazos e à satisfação do cliente.

Finalmente, e por isso, fica à Butting Anlagenbau a sugestão de viabilizar o projeto-piloto que propõe a inclusão dos colaboradores no processo, além dos departamentos específicos. A proposta se chama

justamente “projeto-piloto” porque está baseada na noção de que este formato permitirá criar um sistema mais completo, mais adequado às necessidades específicas da organização. O setor pelo qual pode ser iniciado o processo é o de obras de montagem de tubulações, que serviu de referência para o presente estudo. De todo modo, fica a recomendação para que a empresa busque aprofundar-se no tema e procure por um modelo que se aplique melhor ao contexto – cultural, comercial, empresarial, competitivo e de mudança de visão relativa ao binômio capital-trabalho - no qual está inserida.

REFERÊNCIAS

BECKER, G. V. ; RUAS, R. L. . **Estratégias de Comprometimento e Planos de Participação Nos Lucros: Tendências Recentes**. REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA, Rio de Janeiro, v. 1, n. 3, p. 141-161, 1997.

BENETTI, Kelly Cristina; Universidade Federal de Santa Catarina. **Avaliação de desempenho por competências: um estudo de caso no Centro Oftalmológico de Diagnóstico e Terapêutica**. Florianópolis, 2005. Trabalho de Conclusão de Estágio. Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thomson, 2003. 547 p.

BUTTING – GmbH & Co. KG. Disponível em: <<http://www.butting.de/>> Acesso em: 06 Ago 2008.

BUTTING – GmbH & Co. KG. **News, March 2008**. Disponível em: <<http://www.butting.de/news>> Acesso em: 10 Set. 2008.

BUTTING – GmbH & Co. KG. **Prospect, Plant Construction**. Ed. 2006

CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

CASTRO, Cláudio Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.

CLASEN, Emanuelle; UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA Centro Sócio-Econômico. Estudo sobre a remuneração variável e acompanhamento de implantação na Eletrosul. Florianópolis, 1997. 161 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (TCE) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico.

CRUZ, Carla; RIBEIRO, Uirá. **Metodologia científica** teoria e prática. 2.ed. Rio de Janeiro: Axcel Books, c2004. 324p.

DELLAGNELO, Eloise H. L.; DELLAGNELO, José R. G. **Concepções de Eficácia Subjacentes aos Programas de remuneração Variável**. Revista de Negócios, v. 2, n. Dezembro, p. 13-19, 1996.

DRUCKER, Peter Ferdinand; NELSON JR., Oscar Tivis. **Fator humano e desempenho: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração**. São Paulo : Pioneira/Thompson Learning, 2002. 451 p

EURO INOX – The European Stainless Steel Development Association. Disponível em: <<http://www.euro-inox.org/>> Acesso em: 30 out 2008.

FLANNERY, Thomas P. (Thomas Patrick),; HOFRICHTER, David A.; PLATTEN, Paul. **Pessoas, desempenho e salários: as mudanças na forma de remuneração nas empresas**. São Paulo: Futura, 1997. 281p.

FLEURY, M.T.L. (org). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002 (Vários autores).

HIPÓLITO, José Antonio Monteiro. **Administração salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo**. 1.ed., 2.reimpr. São Paulo: Atlas, 2006. 129p.

HOMEM, Ivana D.; DELLAGNELO, Eloise H. L. Novas formas organizacionais e os desafios para os expatriados. **RAE – eletrônica**. v.5, n.1, art.8, jan./jun., 2006. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica>> Acesso em: 30 set 2008.

HUNTER, James C. **O monge e o Executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004. 139p.

IBS - INSTITUTO BRASILEIRO DE SIDERURGIA. Disponível em: <<http://www.ibs.org.br/>> Acesso em: 01 Nov 2008.

ISSF – International Stainless Steel Forum. Disponível em: <<http://www.worldstainless.org/>> Acesso em: 01 Nov 2008.

KOHN, Alfie. **Por que os Planos de Incentivos não funcionam**. RAE-Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35,n.6, p. 12-19, 1995.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005. 420 p.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica : ciencia e conhecimento científico, metodos científicos, teoria, hipoteses e variaveis..** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991. 249p.

LANZARIN, Raquel Bavaresco. **Análise das estratégias adotadas pela gol linhas aéreas inteligentes S.A.: Modelo de Estratégias Genéricas de Michael E. Porter**. Florianópolis, 2004. Trabalho de Conclusão de Estágio. Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração da remuneração: remuneração tradicional e estratégica: elementos de estatística aplicada: normas legais: benefícios**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. 312 p.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000. 534p.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; DESLANDES, Suely Ferreira. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 24. ed. Petrópolis: Vozes, [1994]. 80p

NÚCLEO INOX - Núcleo de Desenvolvimento Técnico Mercadológico do Aço Inoxidável. Disponível em: <<http://nucleoinox.org.br/>> Acesso em: 01 Nov 2008.

NÚCLEO INOX - Publicação do Núcleo de Desenvolvimento Técnico Mercadológico de Aço Inoxidável (Núcleo Inox), N° 30, Ed. Especial, Jun/Out. 2008.

PUGH, Derek Salman; HICKSON, David J. **Os teóricos das organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006. 328 p.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira; MELLO, Maria Ivone de. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999. 301p.

SILVA, Mateus de Oliveira. **Gestão de pessoas através do sistema de competências:** estratégias, processos, desempenho e remuneração, fundamentos e aplicação. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005. 150 p.

STOFFEL, Inácio. **Administração do desempenho : metodologia gerencial de excelência.** Florianópolis: Perspectiva, 1997. 107p.

WIKIPEDIA – La enciclopédia libre. Disponível em: <<http://es.wikipedia.org/>>
Acesso em: 28 out 2008.

WOOD JUNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente; BONASSA, Antonio Carlos. **Remuneração estratégica:** a nova vantagem competitiva. 3. ed., rev. e ampl. 2. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2004. 225p.

ZAGUINI, Alessandra; DELLAGNELO, Eloise H. L. A relação entre o potencial de flexibilidade estrutural e o potencial de flexibilidade cultura na TCM Informática Ltda. **Revista de Ciências da Administração.** Florianópolis, v.5, n.9, p.1-23, 49-70, jan./jul., 2003.

ZANELLA, Liane C. H. **Metodologia da pesquisa.** Florianópolis, SEaD/UFSC, 2006.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Entrevista semi-estruturada efetuada com o setor de recursos humanos da empresa.

- I. Como é o sistema de remuneração dos trabalhadores nas obras de montagem?
- II. Como o sistema está estruturado?
- III. Quem faz o gerenciamento do sistema?
- IV. Quem tem acesso ao sistema?

APÊNDICE B - Entrevista semi-estruturada efetuada com o Presidente da empresa, vice-presidente, diretor da área de montagem e *Project manager*.

- I. Que objetivos a empresa tem com a remuneração variável?
- II. O que esperam alcançar com a utilização de uma parte variável da remuneração atrelada aos resultados obtidos nas obras?
- III. Que fatores são determinantes para o funcionamento satisfatório de uma obra de montagem? Elencá-los de acordo com a importância, avaliando cada um deles?
- IV. Existem medidas para acompanhar estes fatores? Quem acompanha estas informações? Todos têm acesso a elas?
- V. Dentro desses fatores, quais deveriam ser utilizados na elaboração de um plano de remuneração variável para as equipes nas obras de montagem?

APÊNDICE C - Entrevista semi-estruturada efetuada com o *site manager*, supervisor, *Forman*, trabalhador operacional e *site coordinator*.

Com relação a estes indicadores: tempo de entrega da obra; valor orçado e valor realizado; qualidade da obra; trabalho extra; conservação e devolução de instrumentos (ferramentas e máquinas); utilização de recursos financeiros, responda:

- I. Quais desses indicadores são importantes para serem atrelados a uma proposta de remuneração variável?
- II. Na sua opinião existem formas confiáveis de medir esses indicadores?
- III. Você confia nos dados que a empresa precisa fornecer e processar para avaliar esses indicadores?